

加纳企业地图

加纳企业地图

John Sutton 和 Bennet Kpentey

IGC International
Growth Centre

版权 © 2012 国际增长中心 (IGC)

出版商: 国际增长中心 (IGC)

联合出版商: London Publishing Partnership
www.londonpublishingpartnership.co.uk

保留所有权利

ISBN 978-1-907994-03-6 (pbk.)

请到大英图书馆索取本书的目录资料

排版: Utopia 字体, TEX 排版系统

编辑与排版: 伦敦 T&T Productions 有限责任公司

封面设计: 伦敦政治经济学院设计部

封面照片由 PZ Cussons 提供

目录

作者简介

ix 鸣谢

xi 缩略语和缩写词 xiii

1 引言 1

2 可可加工 11

2.1 产业概况 11

2.2 主要公司概况 17

Real Products Limited、Plot Enterprise Ghana Limited、

吉百利-卡夫食品加纳有限公司 (Cadbury-Kraft Foods

Ghana Limited)、

嘉吉加纳有限公司 (Cargill Ghana Limited)、ADM Cocoa (Ghana) Limited

3 制盐 25

3.1 产业概况 25

3.2 主要公司概况 29

Panbros Salt Industries Limited

4 油棕榈产业 33

4.1 产业概况 33

4.2 主要公司概况 37

加纳油棕榈发展有限公司 (Ghana Oil Palm Development Company)、Benso Oil Palm Plantation

5 农业和食品加工 41

5.1 产业概况 41

5.2 主要公司概况 54

Irani Brothers & Others Limited、Takoradi Flour Mills Limited、Parlays Ghana Limited、MV Brands (Pioneer Food Cannery Limited)、联合利华加纳有限公司 (Unilever Ghana Limited)

6 无酒精饮料 65

6.1 产业概况 65

6.2 主要公司概况 69

Nestlé Ghana Limited、Aquafresh Limited、SBC Beverages Ghana Limited (百事可乐)

vi		目录
7	酒精饮料	77
	7.1 产业概况	77
	7.2 主要公司概况	80
	<i>Kasapreko Company Limited</i> 、 <i>GIHOC Distilleries</i> 、 <i>Guinness Ghana Breweries Limited</i>	
8	纺织与服装业	87
	8.1 产业概况	87
	8.2 主要公司概况	91
	<i>Tex Styles Ghana Limited</i> 、 <i>阿克松博纺织有限公司</i> (<i>Akosombo Textiles Limited</i>)、 <i>Printex</i>	
9	木材和木制品	99
	9.1 产业概况	99
	9.2 主要公司概况	106
	<i>John Bitar & Co. Ltd</i>	
10	建筑业	109
	10.1 产业概况	109
	10.2 主要公司概况	114
	<i>African Concrete Products Limited</i> 、 <i>PW Ghana Limited</i> 、 <i>De Simone Limited</i> 、 <i>Micheletti & Co. Limited</i> 、 <i>Metalex Ghana Limited</i>	
11	水泥和采石业	123
	11.1 产业概况	123
	11.2 主要公司概况	126
	<i>GHACEM Limited</i> 、 <i>Eastern Quarries Limited</i> 、 <i>Prime Stone Quarries</i>	
12	金属、工程和组装	133
	12.1 产业概况	133
	12.2 主要公司概况	137
	<i>沃尔特铝业公司 (Volta Aluminum Company)</i> 、 <i>Aluworks Limited</i> 、 <i>Tema Steel Company</i> <i>Limited</i> 、 <i>Ghana Metal Fabrication Limited</i> 、 <i>Wire Weaving Industries (Ghana)</i> <i>Limited</i> 、 <i>Nexans Kabelmetal (Ghana) Limited</i>	
13	医药	153
	13.1 产业概况	153
	13.2 主要公司概况	156
	<i>Kama Health Services Limited</i> 、 <i>Phyto-Riker (GIHOC) Pharmaceuticals</i> <i>Limited</i> 、 <i>Dannex Ghana Limited</i> 、 <i>Capital O2 Limited</i>	

14	化学制品	165
14.1	产业概况	165
14.2	主要公司概况	168
	<i>Azar Chemical Industries Limited、Bamson Company Limited、PZ Cussons Ghana Limited、BBC Industrial Company (Ghana) Ltd、Bas van Buuren Ghana Limited</i>	
15	塑料与橡胶	179
15.1	产业概况	179
15.2	主要公司概况	183
	<i>Interplast Limited、Qualiplast Limited、加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited)、Latex Foam Rubber Products Limited</i>	

作者简介

John Sutton 是伦敦政治经济学院的约翰·希克斯爵士经济学教授。

Bennet Kpentey 是 **Sync Consult Limited**（加纳阿克拉的一家管理和财务咨询公司）的首席执行官他也是加纳大学商学院行政 **MBA** 课程的战略管理兼职讲师。

国际增长中心 (**IGC**) (www.theigc.org) 通过提供基于其前沿研究的、以需求为导向的政策建议来促进发展中国家的可持续发展。**IGC** 由设在伦敦政治经济学院和牛津大学的研究中心组织和领导，办事处遍布各个发展中国家。**IGC** 由英国国际开发署 (**DFID**) 创立、给予资金支持。

John Sutton 的“企业地图项目”旨在对选定的撒哈拉以南非洲国家的工业能力做出标准化的生动描述。本书是此项目下计划出版图书的第二卷。

鸣谢

本书作者向所有对本书创作提供支持的组织、公司及个人表示衷心的感谢。特别要感谢那些在百忙之中抽空与研究小组会面的企业代表们，他们在促进公司参与此《企业地图》方面发挥了重要作用。

作者还要感谢贸易与工业部部长 **Hanna Tetteh**、贸易与工业部主任 **Nii Ansah-Adjaye**、加纳工业协会 (AGI) 执行主任 **Seth Twum-Akwaboah**、IGC 加纳国家主任 **Sam Mensah** 博士在促进研究过程和公司的参与方面为我们提供的大力支持。另外，我们还要感谢加纳统计局、加纳出口促进委员会、加纳投资促进中心及加纳各种数据源为我们提供所需的信息和数据。

最后，我们还要感谢在与我们所概述的公司合作的过程中发挥了关键作用的 **Sync Consult Research** 团队的高级顾问 **Angela Allotey**、**Walter Kpentey** 以及分析师们。

缩略语和缩写词

ACP	African Concrete Products Limited
ADM	阿彻丹尼尔斯米德兰公司 (Archer Daniels Midland Company)
AGOA	《非洲增长与机遇法案》(African Growth and Opportunity Act)
AOMIL	Ayiem Oil Mills Limited
ATL	阿克松博纺织有限公司 (Akosombo Textiles Limited)
BOPP	Benso Oil Palm Plantation
BVB	Bas van Buuren
CEPS Service)	加纳海关、特许权、预防性服务 (Customs, Excise and Preventive Service)
CMC	可可销售公司 (Cocoa Marketing Company)
ECOWAS	西非国家经济共同体
EU	欧盟
FDI	外商直接投资
FFBs	新鲜果串
GCMC	Ghana Cylinder Manufacturing Company Limited
GDP	国内生产总值
GFTN	全球森林贸易网络 (Global Forest and Trade Network)
GHACEM	加纳水泥有限公司 (Ghana Cement Works Limited)
GIHOC	加纳工业控股公司 (Ghana Industrial Holding Corporation)
GNPA	加纳国家采购署
GOPDC Company)	加纳油棕榈发展有限公司 (Ghana Oil Palm Development Company)
GREL	加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited)
GSA	加纳标准局
GTP	加纳纺织印染有限公司 (Ghana Textile Printing Company Limited)
HDPE	高密度聚乙烯
ISO	国际标准化组织
KACC	凯撒铝业与化学公司 (Kaiser Aluminum & Chemical Corporation)
mt	公吨
NORPALM	Norwegian Palm Ghana Limited
PSI	总统特别动议 (Presidential Special Initiative)
PVC	聚氯乙烯
SMEs	中小型企业
SSNIT	社会保障和国家保险信托
TOPP	Twifo Oil Palm Plantation

UAC	United Africa Company of Gold Coast
UAE	阿拉伯联合酋长国
UK	英国
UNIDO	联合国工业发展组织
uPVC	未增塑聚氯乙烯
US	美国
VALCO	沃尔特铝业公司 (Volta Aluminum Company)
WAM	West African Mills
WAMCO	West African Mills Company

加纳企业地图

第一章

引言

在过去的十年里，加纳是非洲经济增长最快的国家之一。从 2000 年至 2009 年，其人均国内生产总值 (GDP) 增长了 63%。¹ 如果未来能保持这样的增长势头，那么加纳就有望实现其经常讨论的在不久的将来成为一个中等收入国家的目标。另外，加纳近期还发现了油田，使其距实现这一目标更进了一步。但是想要维持这样增长率，加纳无疑还需要大力发展其工业能力。想要明白需要的是什么，最好的出发点就是了解加纳目前的工业能力如何以及其来源。

加纳目前工业能力的来源

本书描述了加纳主要的工业公司（农业综合企业、制造型企业和建设类企业）的历史和目前的生产能力。它对全国主要的产业做了逐一调查，明确了每一个产业所涉及的不同企业集群。最后对 50 家主要公司做了深度概述。所选的这 50 家公司可以代表每个产业的每一个细分行业内的大多数或全部大型公司。透过这些公司的概况，您可以对加纳目前的工业能力水平有一个清晰的认识。

少数主要公司在加纳的工业领域发挥着核心作用。这一点从那些主要出口产业的顶尖公司便可窥知一二。如图 1.1 所示，加纳 83% 的出口来自于三个第一产业：黄金、可可和铝矾土。在其余的 17% 中，有一半以上来自以下五个产业：金属及金属制品；木材及木制品；塑料与橡胶；油脂；及制药、化妆品和相关产业。

¹ 以 2005 年为基年，实际 GDP（以美元计算）从 2000 年的 76.4 亿增长到了 2009 年的 124.6 亿。来源：National Accounts Estimates of Main Aggregates、联合国统计署。

主要第一产业出口额			其他
黄金 64.3%	可可 18.6%	铝矾土 0.3%	16.8%

制药、化妆品和相关产业

金属及金属制品 23.0%	木材及木制品、家具 22.5%	塑料与橡胶 2.0%	油脂 8.7%	%9.0	其他 43.2%
Aluworks Limited	John Btar & Co. Ltd	加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited)	Norwegian Palm Ghana Limited	Phyto-Riker Pharmaceuticals Limited	
	Samartex Limited	Interplast Limited	加纳棕榈油有限公司 (Ghana Palm Oil Development Company)		
Tema Steel Company Limited	Logs and Lumber Limited	Qualiplast limited Companies	Twifo Oil Palm Plantation	Tex Styles Ghana Limited	
其他	其他	Poly Group of Companies	其他	其他	

图 1.1 出口地图

前八位出口产业的出口额占加纳总出口额的百分之九十以上。

那领先的出口公司有哪些？在前八位出口产业²的每一种产业里，27 家公司的出口额都占出口总额的一半以上，这二十七家公司合计占加纳所有产业出口总额的 62%。

如果是以总产量而不是出口额计，结果也是一样的，但若采取这种方式，会比较难以确定可靠的数字。但情况仍会维持不变：少数主要企业在各个产业中占据着主导地位。所以，要探究加纳的工业能力在接下来的十年中会如何发展，就须先了解这些领先企业的能力的起源和发展。

那么，这些领先企业的能力从何而来呢？在以下概述的 50 家公司中，有超过一半是从国内私营企业发端（其中有 23 家是由外国公司及 / 或加纳政府创立）。在 27 家国内私营企业中，仅有 15 家是从制造或建筑行业的初创公司做起。有将近一半先前是本地贸易公司的分公司，这些贸易公司在冒险进入制造业之前已运作多年（图 1.2）。请看下面的例子：

- Kwabena Adjare Danquah 先前是一个有库存的零售商，为一个大型屋面材料公司经营零售业务，后来才成立了屋面材料制造公司 **Metalex Ghana Limited**，开始自己生产。
- Michael Agyekum Addo 博士先前是一位医药产品进口商，后来创立了自己的制造公司，该公司隶属于 **Kama Health Services Limited**。
- 加纳领先的饼干制造商之一 **Parlays Ghana Limited** 是由 **Komla A. Hukportie** 创办的，其第一次商业冒险涉足食品贸易和分销。
- **Samuel Mensah Stone** 曾做了十年的建筑业粒料供应商，后来才创立了 **Prime Stone Quarries**。

² 以下 5 家公司的黄金生产和出口额占生产和出口总额的 70% 以上：英美黄金阿散蒂公司 (**AngloGold Ashanti**)、纽蒙特加纳黄金公司 (**Newmont Ghana**)、加纳金矿有限公司 (**Gold Fields Ghana**)、Chirano Goldmines 及加纳金星公司 (**Golden Star**)。以下 7 家公司的可可生产和出口额占生产和出口总额的 85% 以上：可可加工有限公司 (**Cocoa Processing Company Limited**)、West African Mills Company、百乐嘉利宝加纳有限公司 (**Barry Callebaut Ghana Limited**)、ADM Cocoa (Ghana) Limited、嘉吉加纳有限公司 (**Cargill Ghana Limited**)、Plot Enterprise Ghana Limited 及吉百利-卡夫食品加纳有限公司 (**Cadbury-Kraft Ghana Limited**)。铝矾土 / 氧化铝则全部由沃尔特铝业公司 (**Volta Aluminum Company**) 出口。

在其余的五个产业中，图 1.1 所示的其余 14 家公司的出口额占每个产业出口额的一半。

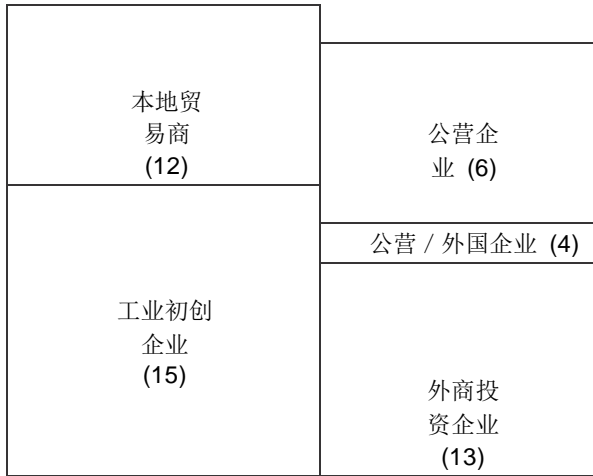


图 1.2 加纳领先工业公司的起源

- Kwame Oforu Bamfo 先前有一家涂料贸易公司，后来创立了 Bamson Company Limited，现已成为加纳领先的涂料生产商之一。

贸易公司是工业发展的温床是本系列的讨论主题。³ 在相关能力方面，这类公司具有核心优势，他们对本地市场及国内和国际供应链有深刻的了解，因此能更好地识别可行的机会、有效地寻找供应来源。相较于这种对本地和国际市场的理解力和判断力以及高效运作公司需要具备的组织资本，基本工业领域（绝大多数贸易公司都有涉足）的制造技术要更容易获取。⁴ 此外，这些公司可以通过其贸易活动中获得内部融资。

³ Sutton, J., 和 N. Kellow. 2010. 埃塞俄比亚企业地图。伦敦：国际增长中心 (IGC)。

⁴ Aquafresh 的历史很好地说明了这一点（第六章）。该公司前身是一家制造企业，隶属没有技术含量的产业（纺织），后来由于遇到了财务困难才转型成为了一家软饮料公司。高效且运作良好的组织是一项关键资产。即使公司因市场情形不佳而不得不退出其原先的市场，其组织资本在其他市场也可大展身手。

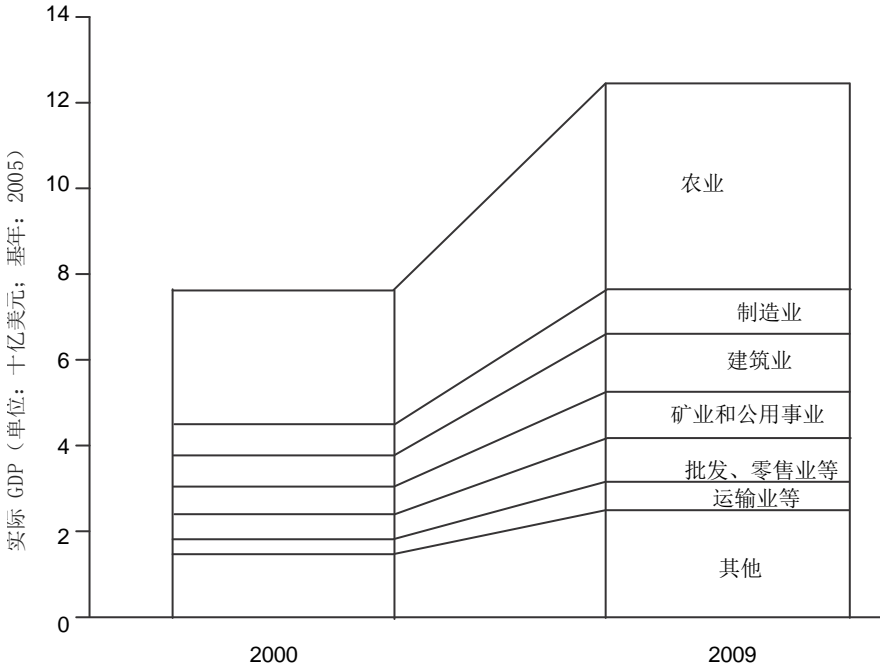


图 1.3 1993–2009 年加纳实际 GDP (以美元计算) 在规模和成分上的变化。(“批发、零售业等”包含批发、零售贸易、住宿和餐饮业。“运输业等”包括运输、仓储和通讯。)

正是出于这些原因，人们通常认为对经济增长无多大贡献的国内贸易产业实际上恰恰是工业活动开展的温床。

增长的源泉

在过去的几十年里，加纳的整体经济数据取得了记录性的增长，但从这些数据的细目中却可以发现一种有趣的现象（图 1.3）。

从 2000 至 2009 年这九年间增长最快的产业为建筑 (88%)、运输、仓储和通讯 (83%)、及批发、零售、住宿和餐饮 (81%)。矿业和公用事业在这一时期共计增长 70%，农业增长 53%。增长最慢的产业为制造业、其在这一时期对经济增加值（以美元计算）的贡献增长了 39%。

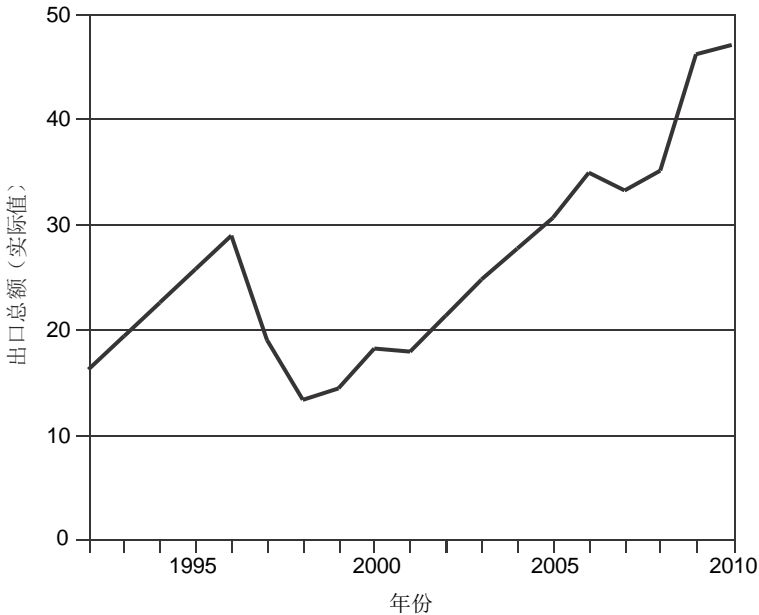


图 1.4 1992-2010 年实际出口总额 (以美元计算)

当我们查看出口额时,会出现相似的图(图 1.4 和 1.5)。在 1992 年至 2010 年间,实际出口额(以美元计算)增长了 193%,其中黄金和可可就占 91%。对黄金采矿业的巨额投资以及全球黄金价格的不断上涨使实际黄金出口额(以美元计算)在 1992 年至 2010 年间实现了 343% 的增长。通过针对农民采用全新的价格机制以及对产业结构进行重组等改革,可可产业的实际出口额(以美元计算)在这一时期增长了 122%。^{5,6} 而制造业出口仅占实际出口额增长的 8%。⁷

根据这些观察结果,人们会产生以下疑问:在各产业的贡献大致保持不变的基础上,过去十年的增长率能够继续维持吗?答案几乎是肯定的:不能。黄金和可可产业过去十年的改革促成了其各自贡献幅度的大幅提升。

⁵ Easterling, T., J. W. Fox and F. B. Sands. 2008. *影响加纳经济增长的因素:全新的 USAID 经济增长方式的基础*. Sibley International for USAID.

⁶ Berry, L. B. (ed.) 1994. *加纳:国家研究*. 华盛顿:美国国会图书馆的 GPO (美国政府出版局)

⁷ 按照 SITC (国际贸易标准分类) 两位码 63 和 82 的定义,木制品(包括家具)出口占制造业出口额增长的比重达四分之一以上。

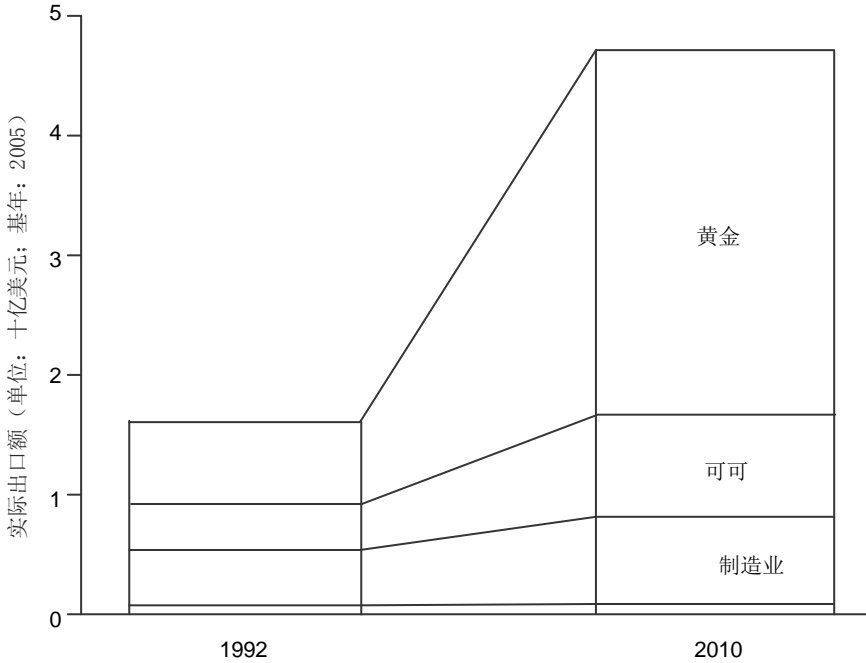


图 1.5 1992–2010 年加纳实际 GDP（以美元计算）在规模和成分上的变化

但是要想维持过去十年的增长势头，无疑要靠石油产业的新贡献以及工业能力的长足进步。这两种新增长的潜在源头可能是紧密地交织在一起的。

石油、工业和外商直接投资 (FDI)

加纳工业能力要超越其目前水平取得重大进步，在很大程度上要靠吸引新的外国制造企业并将他们有效地融入国内经济中。然而，与撒哈拉以南非洲的所有国家一样，加纳在过去的十年中吸引 FDI 的成绩很不理想（表 1.1）。

在 2008–2010 年这三年时间内，加纳共引入 994 项新 FDI 项目，其中有 165 项属于制造业（表 1.2）。这些项目来自于 25 个国家（见表 1.3 和表 1.4）。

表 1.1 加纳的 FDI 流动和 FDI 存量（在所选年份）

	2008	2009	2010
FDI 流动（单位：百万美元）	1,220	1,685	2,527
<u>FDI 流动</u>	21.00%	37.40%	42.10%
固定资本形成总额			
<u>FDI 存量</u>	30.20%	44.00%	51.10%
GDP			

来源：联合国贸易与发展会议，2011 年世界投资报告（www.unctad.org/wir 或 www.unctad.org/fdistatistics）。

表 1.2 三年期 FDI 流动
2008 年 1 月至 2010 年 10 月（按产业分）。

产业	项目	价值（单位：百万美元）	占总值百分比
农业	49	514	7.4
制造业	165	391	5.7
建筑业	75	2,330	33.6
一般贸易	224	974	14
出口贸易	55	42	0.6
服务业	329	2,439	35.2
交流合作	27	30	0.4
旅游业	70	210	3.0
总计	994	6,933	100

在这一时期的新项目中，中国和印度占 45%，但从项目价值方面而言，领先的是阿拉伯联合酋长国 (UAE)、尼日利亚和荷兰。

FDI 趋势观察家注意到，为吸引海外投资者、刺激 FDI 流动，加纳努力改善其体制，但迄今为止进展并不理想。⁸ 在这种情形下，未来几年内石油将成为新的利益因素。石油资源对 FDI 一直有着吸引力，但在许多情况下，新型 FDI 和国内经济会保持半脱离的关系。要求最低比例“本地成分”的政策工具会导致辅助活动的增加，而不会带来任何经济效益。

⁸ Easterling, T., J. W. Fox and F. B. Sands. 2008. 影响加纳经济增长的因素：全新的 USAID 经济增长方式的基础。Sibley International for USAID。

表 1.3 2008 年 1 月至 2010 年 10 月三年期新 FDI 项目数量（按来源国分）

国家	注册项目
中国	167
印度	129
尼日利亚	91
黎巴嫩	83
英国	57
美国	40
南非	17
法国	16
荷兰	14
英属维尔京群岛	13
毛里求斯	13
意大利	11
其他（13 个国家）	30
总计	681

此表列出了三年期内占十个以上新项目的来源国。

表 1.4 2008 年 1 月至 2010 年 10 月三年期新 FDI 项目总价值（按来源国分）。

国家	项目价值 (单位: 百万 美元)
UAE	2,119
尼日利亚	1,379
荷兰	1,321
百慕大	300
比利时 / 南非	173
特立尼达和多巴哥	169
英国	167
中国	127
美国	123
南非	119
印度	108
其他（总数）	323
总计	6,429

此表列出了三年期内流入额达一亿美元以上的新项目的来源国。

（比如租用本地出租车运营商的车队）。同时，也可能出现这样的情况，即所有制造工作均由国际转包商承担，而国内公司并无参与。通常，这样的结果是可以理解的，因为一些产油（或矿产丰富的）国家的现有工业能力水平令人实在不敢恭维。但在加纳，情况不是这样。第十二章描述了金属、工程和组装领域目前的能力水平。因为仅有为数不多的公司有能力进行大规模金属加工，所以与来自西非及别处的其他公司合资的公司明显更有机会承接重大项目。其实，正如我们在第十二章中提到的一样，目前不止一家本地公司在积极发展合适的合资公司。

很明显，企业可以抓住机会，利用石油产业的发展来推动国内工业企业能力的发展。但仍需审慎制定该领域的政策，以免误入陷阱。这是目前政府关注的最为重要的领域之一。

提醒

关于上述描述性统计，需要注意的是：此处所概述的 50 家大中型企业并不是从那些较大群体中随机挑选的样本，也不包括所有超过一定规模的工业公司。他们由各产业主要细分行业内的大多数或全部的领先公司组成。这表明所概述的公司群体并不全面，因为无法获取所有领先公司的正确信息。

尽管如此，仍可以说，所概述的公司加在一起可全面准确地说明加纳各产业领先公司的情况。

第二章

可可加工

2.1 产业概况

*背景与概述。*可可产业占加纳大约 3.4% 的 GDP 和 28%¹ 的出口额。它直接或间接的为 200 万人提供了就业机会。加纳目前是世界上第二大可可生产国。² 截至 2011 年 9 月底，其可可总产量超过了一百万公吨（表 2.1）。

其中仅有 30% 是在本地加工，其余的 70% 以生可可豆的形式出口到了欧洲、美国和亚洲。

*产业结构。*加纳的可可产业由三个细分行业组成：生产、加工和营销。生产和加工过程包括烘干、收集及装袋、质量控制、运输和仓储等。

可可能在六个地区种植：阿散蒂、西部、中部、沃尔特、布朗阿哈福和东部地区。有六家公司负责将生可可豆加工成半成品和成品。他们坐落于西部、阿散蒂和大阿克拉地区，每年的总加工能力高达 20 万公吨。

总共有 25 个私营、公营和外国公司被政府授权为特许采购公司 (Licensed Buying Companies)，可以代表可可销售公司 (CMC) 从农民处采购可可豆。CMC 致力于发展和促进加纳可可的生产、加工和营销。

*供销链。*收获可可果后，须先手工取出可可豆、对其进行发酵处理，之后再晒干以减少水分。晒干后，可可豆还须经过分选、质量检测，然后再装袋并运输到仓库，等待发往本地加工工厂或出口。

¹ 加纳中央银行 IDPS 部。2011 年（2 月）。*加纳中央银行统计公报*。

² 国际可可组织可可季度统计公报，第 XXXVII 卷，2 号，可可，2010 年 11 月。

表 2.1 可可豆产量（按体积计重），2003–11。

作物年度	产量（公吨）
2003/04	736,600
2004/05	601,900
2005/06	740,400
2006/07	614,500
2007/08	680,800
2008/09	710,600
2009/10	632,000
2010/11 (至九月份)	1,010,000

来源：加纳可可局 / 国际可可组织季度公报报告，第 XXXVII 卷，3 号。

供应链概要如图 2.1 所示。

政策背景。 政府致力于通过增加私营企业投资来增加产量和扩展本地加工能力。正在实施的干预和措施包括：支持生产价格、提供有效的病虫害控制、给予额外津贴、改善农业技术和恢复贫瘠地区植被。

挑战。 本地加工能力不足是一个主要的问题。同时，长期需求因合成替代品和可可延伸产品的使用而受到威胁。

短期内，该产业会面临因世界市场的价格波动而导致的不可避免的困难，还会面临因价差而出现向邻国走私可可豆的问题。

竞争力。 加纳可可豆质量上乘，在全球市场上价格很高。表明这些可可豆碎屑与瑕疵少、水分适量。

特许采购公司在可可种植区域的 2700 个可可采购站都设有采购点。采购者之间竞争激烈，会采取向农民立即付现和提供支持服务（包括补贴化肥和贷款）等手段进行竞争。

加纳的半加工产品，如可可液块、可可脂和可可饼块在世界市场上的定价非常具有竞争力。然而，整个产业在成品市场不具竞争力，转向向国际市场出口成品是该产业面临的巨大挑战。

附 2 可可供应链.

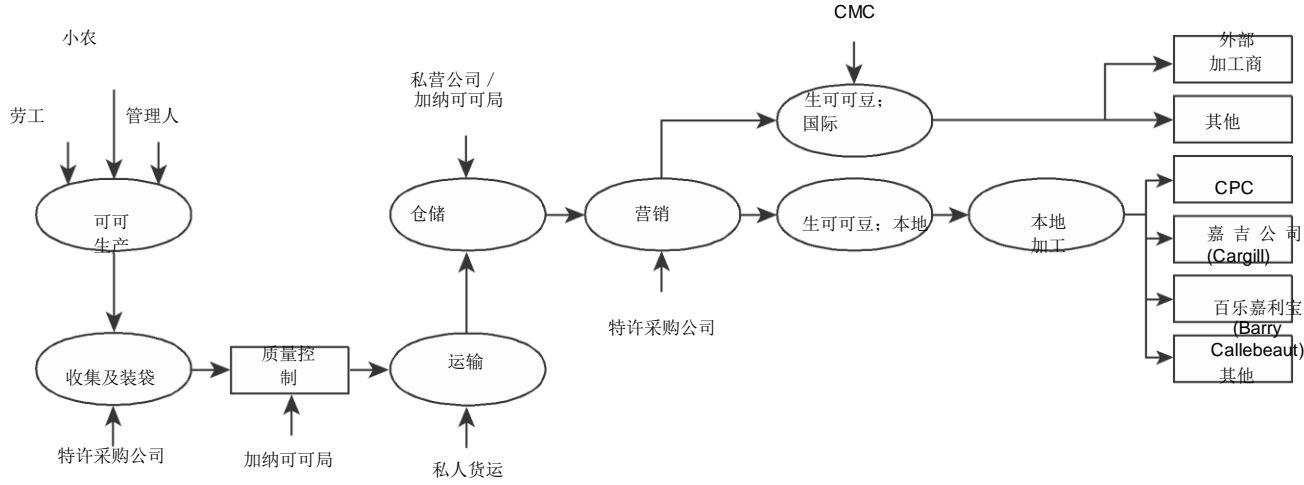


表 2.2. 可可豆和可可制品出口量和出口额，2005–9。

	可可豆		可可制品	
	出口量 (单位：千公吨)	出口额 (单位：百万美元)	出口量 (单位：千公吨)	出口额 (单位：百万美元)
2005	537	819	42.9	89.9
2006	657	1,041	78.7	146.4
2007	547	976	75.5	157
2008	564	1,225	83.9	262
2009	508	1,422	125.7	443.6

来源：加纳中央银行 (2009)。

出口现状、实力和潜力。 在加纳生产的可可豆中，平均约 70% 都销往了国际商品市场。可可豆出口收益从 2005 年的 8.19 亿美元增加到了 2009 年的 10.42 亿美元（表 2.2）。³

除可可豆之外，加纳还出口可可制品，包括巧克力和可可糖果制品、可可粉、可可脂、可可液块、可可饼块和可可废料。可可液块出口量平均占出口总量的 23%。可可液块主要出口到了欧盟和美国。可可饼块和可可脂是主要加工产品，出口量分别占加工产品出口总量的 22% 和 18%。大约 90% 的可可脂出口到了荷兰、英国、法国和美国，75% 的可可饼块出口到了西班牙、美国和德国。

可可粉主要出口到了非洲（多哥）、欧盟和美洲。可可废料主要出口到了荷兰、中国、西班牙和加拿大，巧克力制品的主要市场是摩洛哥、象牙海岸、尼日利亚和英国。可可制品出口总收入目前已超过一亿美元。⁴

近期发展。 在过去的五年内，两家领先的国际可可公司建立了两家新的可可加工工厂：嘉吉股份有限公司 (Cargill Incorporated) 和 ADM Cocoa (Ghana) Limited。

³ 加纳中央银行统计公报数据分析（2011 年 2 月；IDPS 部发布）。

⁴ 来自加纳出口促进委员会的出口数据。

2011 年年初，一家新的本地公司——Plot Enterprise Ghana Limited 在西部地区的塔科腊迪宣告成立，该公司可将可可加工成可可液块、可可脂和可可饼块，年加工能力高达 3.2 万公吨。随着这些新工厂的发展，本地加工的可可豆提取物将显著增加。

目前在病虫害控制、通过施肥改善土壤肥力及以更高的生产价格向农民⁵ 支付方面的创举有望推动产量的进一步增加。

大中型企业的概况和经营范围。

Real Products Limited 是一家免税公司，将于 2012 年 3 月全面投产。公司概述在下一部分。

可可加工有限公司 (Cocoa Processing Company Limited) 是一家加工可可豆的有限责任公司，成立于 1981 年。其总部位于特马，有两家大型工厂。可可厂能将生可可豆加工成半成品，包括可可液块、可可脂和天然 / 碱化可可饼块或可可粉；糖果厂可生产成品，例如巧克力棒、巧克力糖皮、巧克力块（带巧克力涂层花生）、饮品巧克力粉、巧克力酱和天然可可粉等。

该公司于 2009 年将装置产能从每年 2.5 万公吨增加到了每年 6.45 万公吨。

West African Mills Company (WAMCO) 前身为 WAM (West African Mills)，于 1947 年由 Gill 和 Duffus 成立，并于 1982 年成为可可协会 (Cocoa Board) 的会员企业。WAMCO 目前是加纳可可协会 (Ghana Cocoa Board) 和 Schroeder (德国 Hosta 公司集团的分部) 成立的合资公司。公司位于西部地区的塔科腊迪，装置产能为每年 7.5 万公吨。公司有三个工厂：一个压榨工厂、一个可可液块工厂和一个液压机工厂。

WAMCO 可将生可可豆加工成可可脂、可可液块和可可豆。该公司可可豆年加工总量大约为 5 万公吨。

该公司工人总数大约为 450 人。

百乐嘉利宝加纳有限公司 (Barry Callebaut Ghana Limited) 是一家位于特马免税区飞地的免税企业。公司总部在瑞士。该公司于 1998 年 8 月成立，致力于将可可豆加工成烘烤可可粒和可可液块。

⁵ 财政经济计划部，加纳，2011 年预算表

特马工厂落成于 2001 年 11 月，装置产能为 6 万公吨。该公司加工的可可豆都来自本地。该公司有逾 150 年的行业经验，网络覆盖全球，在欧洲、非洲、北美和拉丁美洲及亚太地区均设有生产基地。

公司主要市场为法国、比利时、意大利、波兰、瑞士、美国、加拿大和亚洲。

嘉吉股份有限公司 (Cargill Incorporated) (公司概述在下一部分) 是一家总部在美国的私营公司，其经营可可加工业务已有逾百年的可可加工经验。嘉吉公司 (Cargill) 于 2007 年开始在加纳营业，工厂位于特马免税区飞地。

Cadbury 是一家总部位于英国的跨国公司。公司概述在下一部分。

Plot Enterprise Ghana Limited 是一家加纳本地人拥有的企业，于 2010 年全面投产。公司概述在下一部分。

ADM Cocoa (Ghana) Limited 是世界最大的可可和巧克力生产商之一。公司总部位于美国的伊利诺斯州，并在欧洲、非洲、北美洲、南美洲、美国和亚洲设有可可加工工厂。

其在西非的业务大约从 15 年前开始。公司在象牙海岸的阿比让设有工厂，在喀麦隆的杜阿拉设有合资公司。阿丹米 (ADM) 在加纳的业务始于 2005 年，其在阿散蒂地区库马西的可可加工工厂成立于 2009 年，年加工能力达 10 万公吨。该工厂可为全球糖果、烘焙食品和化妆品行业的客户提供半成品。

阿丹米 (ADM) 共有约 100 名员工。

Afrotropic Cocoa Processing Limited 是一家加纳本地人拥有的有限责任公司，为坐落于 Spintex 路的免税区企业，距阿克拉中央商务区 (CBD) 仅 15 公里。公司固定员工人数为 90 人，营业额高达 1200 万。

Afrotropic Cocoa Processing 是 J. Monta and Sons Limited (于 1924 年由一位意大利人 J. Monta 成立，现为加纳本地人拥有的有限责任公司) 的子公司。公司有两个分部：建筑分部和咖啡分部。建筑分部承接各种加纳政府项目：库马西机场、克瓦米恩克鲁玛科技大学、Accra Academy School 等。咖啡分部过去只从事将咖啡豆出口至欧洲的业务，但在 2005 年，成立了 Afrotropic Cocoa Processing，通过对咖啡豆的加工增加了产品价值。

公司拥有从意大利和德国采购的先进的设备，年可可豆加工能力约 1 万公吨。公司拥有设备齐全的实验室。产品包括纯天然压榨可可脂 / 可可粗粒、碱化纯天然压榨可可饼块 / 可可粗粒、碱化可可粉、碱化黑色可可粉和调味可可粉。

公司采用 ISO 标准进行管理和操作，产品生产符合 ISO 22000:2005 标准。公司已在美国食品和药物管理局注册，并获得了该机构的颁发的有效证书。产品通过 Badatz Igud Rabbonim 的 kosher 认证（犹太洁食认证）。公司也已在美国伊斯兰食品和营养协会 (IFANCA) 注册，并获得了其颁发的有效的 halal 证书。

公司产品主要出口至美国、荷兰、法国、西班牙、英国、保加利亚、匈牙利、乌克兰、伊朗、中国、泰国、新加坡和菲律宾。

其他加工公司。国内有几家小型可可加工公司。包括 CPI、Omanhene Cocoa Bean Company 和 Kings Cocoa Processing Company。

选择以下企业进行介绍的理由。 吉百利 (Cadbury)、嘉吉公司 (Cargill)、Plot Enterprise 和阿彻丹尼尔史密斯 (Archer Daniels Midland) 是加纳最大的可可加工公司。Real Products 是该行业的一家新的大型公司。

2.2 2.2 主要公司概况

2.2.1 Real Products Limited

基本信息。Real Products 是一家新近成立的外商独资免税公司，每年可将大约 5 万公吨可可豆加工成成品和半成品，大部分用于出口。Real Products 位于西部地区的 Apowa。公司已完成厂房建设和设备安装，并已进行了试运行。已于 2012 年 3 月投产。

公司拥有约 115 名员工，预期年营业额可达一千万美元。

公司历史。1992 年，一家厄瓜多尔公司 Triairi SA Ecuador 收购了 Cafiesa (Ecuadorian Cacao Fino SA)，Cafiesa 为一家可可加工工厂，于 1974 年在厄瓜多尔的瓜亚基尔投入运营。

2007 年, Triairi SA 与加纳农民和供应商建立起了直接关系, 以便直接采购高质量的可可豆进行加工。之后, 于 2010 年成立了 Real Products。

当前业务和产品。 Real Products 可将可可豆加工成天然可可脂、天然可可液块及天然和碱化可可粉, 以供出口。作为一家免税区公司, Real Products 将其生产的 70% 以上的产品都出口到了国外。

组织与管理。 Real Products 董事会有五名成员。管理团队包括一位常务董事和几位职能部门经理。

企业能力。 Real Products 拥有完整的可可加工能力, 每年可加工 5 万公吨可可豆。其生产技术符合国际食品加工标准, 且从总公司所开发的专利技术中受益匪浅。生产流程包括可可豆烘焙和研磨前物理、化学和感官特性实验室分析。

竞争。 公司竞争对手包括 West African Mills Company Limited、Plot Enterprise Ghana 及其他位于大阿克拉和阿散蒂地区的加工工厂。

供销链。 可可主要来源于西部地区——可可主要产区。有时公司也从象牙海岸采购可可豆。

成品将通过其母公司的供应链对外销售: Triairi SA Equator。

出口。 Real Products 将其 70% 以上的产品出口给其母公司, 其余则在本地市场销售。

挑战。 公司目前主要的困扰是电力成本高昂。

发展计划。 公司计划在未来五年内将产量从 5 万公吨扩充到 15 万公吨。

2.2.2 Plot Enterprise Ghana Limited

基本信息。Plot Enterprise Ghana 是一家在加纳注册的免税区公司。工厂建设由德国的 Buhler Barth 全部承包，并于 2009 年年末完工。这家先进的研磨工厂位于塔科腊迪——通往西部地区的门户、加纳最大的可可产区之一。它距 CMC 新建的存储仓库（可存储 10 万公吨可可）仅几分钟车程。

公司员工总数为 111 人，年营业额为 7500 万美元。

公司历史。Plot Enterprise Ghana 为加纳独资企业。在该工厂成立之前，公司主要创始人 Patricia Poku-Diaby 从事着家族生意（贸易和运输）。后来她在象牙海岸创立了 Plot Enterprise Group，该集团是加纳公司的先驱。集团在亚洲和西非市场占有一席之地，由 Plot Commodities（已在迪拜金属和商品交易中心注册）、象牙海岸的 Plot Enterprise 和 Plot Enterprise Ghana 组成。Plot Commodities 主营产品为棉花和可可，已在美国可可商协会注册。位于象牙海岸的 Plot Enterprise 从事可可、腰果和木制品的贸易。

Plot Enterprise Ghana 每年需消耗 3.2 万公吨的可可豆年加工原料。该项目于 2006 年开始实施，于 2009 年 11 月开始试运行，并于 2010 年 1 月全面投产。

当前业务和产品。Plot 可以以 3.2 万公吨的可可豆原料产出共计 2.56 万公吨的可可液块、可可脂和可可饼块。

组织与管理。管理团队由负责向八位成员组成的董事会汇报的首席执行官 (CEO) 和负责监督日常运营的总经理组成。管理团队包括一名工厂经理、一名财务行政经理、一名质量控制经理、一名生产经理、一名维修经理、一名工艺工程师以及一名食品安全小组组长。

企业能力。Plot Enterprise Ghana 通过了 ISO 22000、kosher（犹太洁食认证）和 HACCP（危害分析与关键控制点）认证。Plot 正在申请诸如雨林联盟认证、UTZ⁶ 及可追溯的有机可可加工认证等。操作过程自动控制，操作标准符合欧洲水准。公司拟将投入能力从 3.2 万公吨扩充到 4.8 万公吨。

⁶ UTZ 在玛雅语系中意思是“内部品质良好”。

竞争。公司在西部地区的主要竞争对手有 WAMCO 和 Real Products。在阿散蒂地区，公司的竞争对手是阿丹米 (ADM)。在大阿克拉地区，主要竞争对手是可可加工公司 (Cocoa Processing Company)、嘉吉公司 (Cargill)、百乐嘉利宝 (Barry Callebaut) 及 Afrotropic。

供销链。该公司从 CMC 处采购可可豆。

出口。Plot Enterprise Ghana 的产品主要出口至美国、欧洲、亚洲、澳大利亚和中东。

挑战。加纳可可协会 (Cocoa Board) 仅出口特定最小规格的可可豆。那些体积小小的可可豆通常都不会用于出口，而是销售给加纳的工商。对 Plot 而言，采购到足量的低成本可可豆至关重要。

可可市场的波动也是该公司面临的一大挑战。例如，2011 年下半年可可豆的世界价格下降了逾 40%。

发展计划。Plot Enterprise Ghana 计划将产品范围扩充至脱臭黄油。

2.2.3 吉百利-卡夫食品加纳有限公司 (Cadbury-Kraft Foods Ghana Limited)

基本信息。吉百利-卡夫食品加纳有限公司 (Cadbury-Kraft Ghana) 是跨国食品和饮料生产商卡夫食品公司的子公司。公司位于阿克拉，在加纳已有逾百年的经营历史。

吉百利-卡夫食品加纳有限公司 (Cadbury-Kraft Ghana) 拥有 250 名员工，年营业额达 1875 万美元。

公司历史。吉百利公司 (Cadbury Company) 于 19 世纪 40 年代在英国成立，于 1908 年开始在加纳开展仓储业务、采购高质量可可豆。公司于 1948 年将仓库改造为厂房，于 1968 年正式注册为吉百利加纳有限公司 (Cadbury Ghana Limited)。随后，公司又对原产品线 (Bournita、Quench 和巧克力酱) 进行了扩展，将糖果生产业也包含在纳入了生产线内。2008 年，公司关闭了其位于加纳的糖果厂，并将其业务移交给吉百利位于尼日利亚的工厂。

2010 年，吉百利加纳 (Cadbury Ghana) 被卡夫食品 (Kraft Foods) 收购。吉百利加纳 (Cadbury Ghana) 成为卡夫食品公司 (Kraft Foods Incorporated) 的全资子公司——吉百利-卡夫食品加纳有限公司 (Cadbury-Kraft Foods Ghana Limited)。

当前业务和产品。吉百利卡夫 (Cadbury–Kraft) 目前主要从事可可和糖果制品的生产和出口。公司生产一种巧克力饮料，在加纳名字叫 Richoco。吉百利 (Cadbury) 的其他产品 (Hacks、Ahomka Ginger 和 Tom Tom) 均又其位于尼日利亚的工厂生产，然后分销至加纳各地。

组织与管理。吉百利卡夫 (Cadbury–Kraft) 的董事会由四名成员组成。管理团队由常务董事及人力资源部、财务部、销售部、商务部、客服部、生产和后勤部的负责人组成。

竞争。公司在巧克力市场的主要竞争对手是可可加工公司 (Cocoa Processing Company)。Nestlé Ghana Limited 是其在巧克力饮料方面的主要竞争对手。

供销链。公司从欧洲进口奶粉和食糖，从本地采购可可粉。产品通过位于特马的分销中心以及遍布全国的分销代理对外销售。吉百利(Cadbury) 也直接向酒店、连锁超市和加油站销售产品。

出口。吉百利-卡夫加纳 (Cadbury–Kraft Ghana) 通过其母公司向其他非洲国家出口其巧克力饮料 Richoco。

挑战。高额进口关税和可可价格的持续波动以及本地高额的借贷成本是该公司面临的主要困扰。

发展计划。未来五年内，卡夫食品公司 (Kraft Foods Incorporated) 计划在非洲和亚洲的新兴市场拓展业务。

2.2.4 嘉吉加纳有限公司 (Cargill Ghana Limited)

基本信息。嘉吉加纳 (Cargill Ghana) 是跨国集团嘉吉公司 (Cargill) 的子公司，是加纳最大的可可加工品出口商。嘉吉公司 (Cargill) 拥有固定员工 200 名，合同 / 支持员工 200 名。

公司历史。嘉吉公司 (Cargill) 始于 William Wallace Cargill 于 1865 年在美国边疆成立的首个粮食仓储厂，是一家私人公司，业务涵盖四个领域：农业服务；食品配料和应用；筹措和加工；及风险管理和金融。

2006 年，嘉吉国际 (Cargill International) 在加纳阿克拉郊区的 East Legon 开设了办事处。公司于 2007 年在特马创办了其首个可可加工工厂，并于 2008 年全面投产。

*当前业务和产品。*公司可向全球巧克力、饼干、巧克力饮料和冰激凌食品生产商提供高质量的可可粉和可可脂。公司每年可加工 6.5 万公吨可可豆，可生产 4.5 万公吨可可粉和 2 万公吨可可脂。

*组织与管理。*嘉吉加纳 (Cargill Ghana) 董事会由四名成员组成，管理团队由常务董事、财务经理、运营经理和人事经理组成。有三名管理团队人员为外籍员工。

*企业能力。*公司运营着有将近 50 年可可加工经验的世界级工厂。通过其全球网络，嘉吉公司 (Cargill) 可向嘉吉加纳 (Cargill Ghana) 输送专业技术和人员，并提供技术援助。

*竞争。*嘉吉加纳 (Cargill Ghana) 本地竞争对手有百乐嘉利宝 (Barry Callebaut)、ADM Ghana 以及可可加工有限公司 (Cocoa Processing Company Limited)。另外，在国际市场上，嘉吉公司 (Cargill) 还与百乐嘉利宝 (Barry Callebaut) 和 ADM Ghana 的母公司存在竞争关系。

*供应链。*嘉吉加纳 (Cargill Ghana) 从加纳可可协会 (Ghana Cocoa Board) 采购可可豆，在本地采购纸板箱和封装器。用于封装的化学品和包装袋则从欧洲进口。公司也为其可可加工工厂进口配件和消耗品。

可可豆由卡车运往烘焙和加工工厂。可可粉和可可脂经包裹后封装到纸板箱内，然后运往仓库，等待发往本地市场或嘉吉国际 (Cargill International)。

*出口。*嘉吉公司 (Cargill) 将其生产的可可脂全部出口到了欧洲，用于巧克力和涂层等；还将其 50–70% 的可可粉出口到了欧洲和美国，并将其余的 30–50% 出售给了加纳本地的饮料生产商。

*挑战。*公司面临的主要问题是商品价格的持续波动和设备成本的不断增加。

*发展计划。*公司计划向其他国家扩展其运营和出口业务。

2.2.5 ADM Cocoa (Ghana) Limited

基本信息。ADM Cocoa (Ghana) Limited 是阿彻丹尼尔史密斯集团 (Archer Daniels Midland Group) 的一家子公司，可生产用于巧克力制造的可可液块和配料。公司办公室和工厂位于阿散蒂地区的库马西。

ADM Cocoa (Ghana) Limited 拥有 83 名固定员工，13 名临时工及 150 名合同工。

公司历史。阿彻丹尼尔史密斯公司 (Archer Daniels Midland Company) 由 George A. Archer 和 John W. Daniels 于 1902 年在美国成立，这两位企业家先前曾创办了一家经营亚麻籽压榨业务的公司 Archer Daniels Linseed Company。1923 年，他们收购了 Midland Linseed Products Company，随后便成立了阿彻丹尼尔史密斯 (Archer Daniels Midland)。

从 1923 到 1939 年，公司开始从事大豆压榨、面粉加工和配合饲料的生产。截至 1940 年，阿丹米 (ADM) 开始着手研究将生亚麻籽和毛豆油转变为数以百计的不同产品。

1949 年到 2000 年间，阿丹米 (ADM) 对其业务范围和经营地域都进行了扩张。公司目前主要加工油籽、玉米、小麦和可可，这些产品可用于食品和动物饲料及工业和能源领域。阿丹米集团 (ADM Group) 在全球共有三万名员工，265 个加工工厂，400 个农作物采购工厂和世界顶级的农作物运输网络。集团业务遍及 160 个国家。

2005 年，阿丹米 (ADM) 在加纳开设了其首个项目办公室，以发掘加纳的可可加工机会。公司在象牙海岸和喀麦隆已经拥有了业务。2007 年，ADM Cocoa (Ghana) Limited 宣告成立，并开始在庫马西建设可可加工工厂。工厂于 2009 年完工，并于同年 7 月投产。

当前业务和产品。ADM Cocoa (Ghana) Limited 主营业务是可可加工。公司可将可可豆加工为半成品可可液块。

组织与管理。ADM Cocoa (Ghana) Limited 董事会由四位成员组成。公司管理团队由一名总经理、一名工厂经理、以及财务、人力资源、生产 / 维修、后勤、IT / 过程控制、质量控制、及安全环境等部门的负责人组成。

*企业能力。*公司的优势在于其拥有先进的可可加工设施。

*竞争。*ADM Cocoa (Ghana) Limited 竞争对手有可可加工有限公司 (Cocoa Processing Company Limited)、嘉吉加纳有限公司 (Cargill Ghana Limited) 和百乐嘉利宝加纳有限公司 (Barry Callebaut Ghana Limited)。

*供应链。*公司从加纳可可协会 (Ghana Cocoa Board) 的子公司加纳可可销售公司 (Cocoa Marketing Company) 采购其主要原材料可可豆。ADM Cocoa (Ghana) Limited 从本地采购包装材料, 从国外进口存储出口产品的容器。

可可液块加工流程包括可可豆粉碎、烘焙、研磨和压榨。

*出口。*ADM Cocoa (Ghana) Limited 将其最终产品可可液块全部出口到了欧洲和美国。

第三章

制盐

3.1 产业概况

*背景与概述。*加纳是盐业主产国，年产量介于 25 万公吨和 35 万公吨之间。¹生产的几乎都是海盐，其产区有四个：大阿克拉地区、中部地区、沃尔特地区和西部地区。岩盐由位于北部地区达博亚 (Daboya) 的小作坊生产。

大约有 85 家公司获得矿产资源委员会的许可，可以进行盐业生产。产盐租借地总面积为 3.0363 万公顷。²

*产业结构。*有四类生产商：大规模生产商、中等规模生产商、小型和微型生产商、及小作坊。大规模生产商由年生产能力介于 3 万公吨和 10 万公吨之间的公司和机构组成。Panbros Salt Industries Limited 是最大的盐业企业，每年可生产 6 万公吨和 7 万公吨盐，相当于国内盐产量的 26%。Ada Songor Salt Company 是加纳第二大盐业生产商，每年生产 4 万公吨盐，占国内总产量的 16% (表 3.1 和 3.2)。

以下五个中型公司的年产量介于五千公吨和 2.9 万公吨之间：Ningo Salt Limited、Edinaman Salt Limited、Dangbe Salt Industries、U2 Company Limited 和 Eldin Salt Limited。

其余的为小型和微型企业，每年可生产 50 公吨至 1500 公吨盐。据制盐业总统特别动议 (PSI on Salt) 估计，加纳约有一千家微型制盐公司，其中一部分是以合作社形式存在。

¹ Sync Consult Limited [国际金融公司 (International Finance Corporation)]。2008。《可行性研究：加纳南部大规模制盐》。

² 来源：矿产资源委员会，加纳 (2008)。

表 3.1. 向大中型公司分配盐业采矿租约的情况。

地区	产盐租借地总面积（公顷）		
	公司数量	占租借地面积的百分比	
大阿克拉	27	18,782	61.90
中部地区	49	6,504	21.40
沃尔特	6	5,032	16.60
西部地区	3	46	0.10
总计	85	30,364	100

大约有一百万个体生产商（称为“盐开采企业”）以合作社形式组织在一起，这种形式在中部地区的 Elimina、Anomabu、Nyanyano 和 Apam，以及大阿克拉地区的 Ada Songor 极为普遍。

供应链。在加纳所产的盐中，约 20% 用于本地消费。小型生产商将盐出售给中间商或大型买家，比如联合利华 (Unilever)。剩余的 80% 出口至布基纳法索、马里、尼日尔、多哥和贝宁。

有些公司（比如 Ningo Salt Limited、U2 Salt Limited 和 Eldin Salt Limited）会按照合同为联合利华 (Unilever) 生产碘盐。

政策背景。从 2002 年起，政府开始采取以下举措：

- 在制盐业和石化产业间建立纽带。
- 制定土地使用政策，运用科技充分挖掘凯塔 (Keta) 和 Songhor 盆地（这两个地区估计每年可生产一百万公吨盐）的潜能，以及
- 在沿岸建立土地银行，以支持海盐生产。

在过去的十年里，政府一直在努力解决该产业所面临的问题。制盐业总统特别动议 (PSI on Salt) 的成立有助于：

- 促进先进科技的验证和应用，⁴
- 促进 30 家公司的成立和扩张，这些公司采用团体村庄企业 (Corporate Village Enterprise) 模式，每年可生产 5 万公吨至 10 万公吨盐。

³ 来源：制盐业总统特别动议 (PSI on Salt)。

⁴ 由于缺乏资金，这些举措尚未得到实施。

表 3.2. 加纳年产盐能力和潜在产盐能力。

编号	公司	年产量 (公吨 / 年)	潜在产量 (公吨 / 年)
1	Ada Songhor Salt Project	65,000	200,000
2	Panbros Salt Industries Limited	60,000	140,000
3	Eldin Salt	20,000	135,000
4	Ningo Salt Works	15,000	40,000
5	Tradevco	10,000	20,000
6	U2 Salt	5,000	30,000
7	Modern Salt	5,000	220,000
8	John Harris	1,500	42,000
9	Trans Volta	1,000	4,000
10	Caba	1,000	2,500
11	Pakat	1,000	2,000
12	Petua	1,000	13,000
13	Savannah	1,000	28,000
14	Adjua Salt	1,000	5,000
15	Nartey Salt	1,000	10,000
16	Ada Salt Producers Association (250 名成员)	50,000	150,000
17	Elmina Salt Producers Association (7 名成员)	5,000	8,000
18	Nyanyano Salt Producers Association (200 名成员)	2,500	30,000
19	Ada Salt Producers Association (16 名成员)	750	10,000
20	Keta Salt Winners Cooperation (85 名成员)	750	5,000
21	Anomabu Salt Producers Association (14 名成员)	500	2,000
22	Anlo-Afiadenyigba Salt Winners Cooperation (120 名成员)	300	7,500
23	Adina Salt Winners Cooperative (112 名成员)	100	2,000
24	总计	265,000	981,000

来源: 贸易与工业部 (2009)。

- 促进年产量在 25 万公吨和 45 万公吨之间的公司的成立, 这些公司有望成为加纳制盐产业发展的主要驱动力 (已确认三个项目),
- 由地区大会在产盐地区发展适合制盐业的无产权负担的土地银行, 以及

表 3.3 盐业出口额和进口额，2005–2010。

年份	出口 额(美元)	进口 额(美元)
2005	49,379	227,016
2006	355,637	199,417
2007	788,397	140,253
2008	792,769	352,410
2009	651,563	665,481
2010	639,268	580,288

来源：加纳统计局 (2010)。

- 找到阻碍 **Ada Songor** 盆地（加纳最大的盐业生产盆地）进行工业规模制盐的原因并制定持久解决方案。

挑战。使用日晒干燥方式生产海盐的季节性很强。雨季时生产就要被迫停止，而且雨季持续时间通常长达四到五个月（加纳没有一家工厂使用真空技术）。这会增加整体生产成本。

将盐运往西非分区的市场的公路运输成本有时是商品本身价格的两倍。

落后的基础设施和公司融资途径的缺乏也是该产业目前面临的一大难题。

竞争力。加纳只生产加工盐，没有公司生产精制盐。因此在国际市场上很难与来自巴西、智利和澳大利亚的生产商竞争。

出口现状、实力和潜力。在家加纳目前所产的盐中，高达 80% 都出口到了西非国家经济共同体 (ECOWAS) 国家。

加纳毗邻西非和欧洲，如果能使用现代化的科技和设备生产精制盐，将是一个重大的机遇。西非目前的需求 (150 万吨) 是目前加纳和塞内加尔所能供应量 55 万公吨的三倍，缺口由巴西等国填补。

加纳主要进出口四种盐：分别是食用盐（包括精制食盐）、变性盐、盐砖和其他盐类。2005 年到 2010 年间盐类进出口额如表 3.3 所示。

*近期发展。*商业性制油的开始标志着制盐产业潜在转折点的出现。加纳目前正在发展氯碱产业，该产业与肥皂及清洁剂、塑料、涂料、医药、纺织、造纸和冶金行业都有关联。

选择以下企业进行介绍的理由。 Panbros Salt Industries 是业内领先的公司，产盐量占加纳总产量的 26%。

3.2 主要公司概况

3.2.1 Panbros Salt Industries Limited

基本信息。 Panbros Salt Industries 是一家于 1956 年成立的有限责任公司。公司坐落于大阿克拉地区西部的 Mendskrom，距市中心约十公里。它是加纳最大的制盐厂，总面积达 936 公顷，年生产能力达 7.5 万公吨。

公司拥有固定员工 120 名，临时工 200 名。此外，公司将收盐工作包给了拥有约 800 名员工的承包商。公司 2010 年的营业额大约为 330 万美元。

公司历史。 Panbros Salt Industries 是由希腊的 Panagiotopolous 兄弟创办，两人在独立之前已来到加纳并创办了两个盐厂：位于阿克拉的 Panbros Salt Industries 和另一个较小的、位于加纳中部地区的 Elimina。

Panbros Salt Industries 起初一直由 Panagiotopolous 兄弟经营，2007 年，Panagiotopolous 兄弟将其股权出售给了一位加纳企业家 Samuel Christian Appenteng（一位产品贸易商）。公司仍保持着家族企业经营模式，股份由私人股东持有。新的所有者至今为止一直采用着公司原先的名字进行经营。

*当前业务和产品。*公司生产三种主要类型的产品：(i) 粗原盐——已加碘及装袋的盐；(ii) 洗涤盐——经过洗涤且已去除壳体和沙子的粗原盐；及 (iii) 精制盐。在本地，“精制”是指粗原盐经过了彻底洗涤，研磨成了更小的颗粒并完成了干燥处理。

公司也生产日晒盐，这种生产方式要完全依赖天气：海水沿渠进入盐水池，然后在阳光下蒸发并结晶。

加纳南部地区每年有四到五个月的雨季，在这期间公司无法制盐。因此，它目前只达到了其概念性全部产能的 53%。

*组织与管理。*公司拥有一个董事会和一个管理团队，管理团队由生产、质量保证、工程、财务、行政和营销等职能部门的负责人组成。虽然公司是家族企业，但目前的常务董事 Michael Odartey Wellington 却并不是一位家族成员。

*企业能力。*身为加纳历史最悠久的盐厂，Panbros Salt Industries 在日晒盐生产和收获方面拥有丰富的经验。公司目前已成为加纳盐业生产的代名词。

*竞争。*Panbros Salt Industries 的主要竞争对手是 Ada Songor Salt Company。它位于阿克拉以东的 Ada Songor 地区，该地区拥有西非最大的含盐盆地，盐产量每年可达逾 120 万公吨。然而，由于土地的所有权问题，Ada Songor Salt Company 尚未展现出其全部潜力，现每年产盐量约为 6.5 万公吨。其他如 Ningo Salt Limited 和 Eldin Salt Limited 等较小的竞争对手每年产量则在 2 万公吨以下。中部地区的许多小型制盐商产量非常小。

*供应链。*公司从德国、印度和澳大利亚进口碘酸钾、抗凝剂和水泵。

绝大部分产出都在工厂卖给分销商、贸易商和零售商，由他们运往加纳的各个市场及西非的其他国家。公司也直接面向客户销售。

*出口。*公司的原盐出口到了布基纳法索、尼日尔和多哥，用于皮革鞣制加工、纺织和动物饲料领域。有些经过这些国家工厂的加工变成了食用盐。洗涤盐主要流向本地市场，仅部分出口到了象牙海岸。

*挑战。*公司面临的主要问题是近年来雨季延长趋势明显，缩短了每年的生产周期。由于降雨增加，结晶池被淹没，生产也被迫中断。其他问题包括海滩挖沙导致的环境恶化以及海洋废物污染（这些废物是由工厂周边社区产生并被倒入 Densu River，最终流入厂区周围的海域）。

Panbros Salt Industries 也担忧其用以自身扩张的土地遭到侵蚀。

近期发展。 在过去六年里，加纳期望通过制盐业总统特别动议 (**PSI on Salt**) 将加纳转变成盐业主产国，以满足大多数西非内陆国家的需求。然而，总统特别动议 (**PSI**) 的影响力还很有限，大多数计划好的项目和干预措施尚未得到实施。

发展计划。 公司计划开设新的工厂、引入新的技术并将其产能利用率从目前的 **53%** 提升到 **87%**。鉴于此，公司正在考虑采用真空制盐技术，这样公司全年都可产盐，也可生产用于医药行业的一流品质精制盐。

第四章

油棕榈产业

4.1 产业概况

背景与概述。油棕榈产业是加纳经济中的新兴产业，年均产量达 10 万公吨。

产业结构。该产业由三类公司群体构成：

大型公司、中型公司和小型公司。大型公司有四个，分别是：

加纳油棕榈发展有限公司 (GOPDC)、Twifo Oil Palm Plantation (TOPP)、Benso Oil Palm Plantation (BOPP) 和 Norwegian Palm Ghana Limited (NORPALM)。

这些公司在加纳拥有种植园（土地由政府强制收购），且每小时可加工 20 公吨以上的新鲜果串 (FFBs)。这四家公司的产量占国内总产量的 25%。每小时新鲜果串 (FFBs) 加工能力介于 2 公吨和 20 公吨之间的中型公司包括：Ayiem Oil Mills、Juaben Oil Mills、Adansi Oil Mills 及 Anyinase Oil Mills。这些中型公司产量占加纳总产量的 15%。每小时新鲜果串 (FFBs) 加工能力介于 0.5–2 公吨的大量小型公司的产量占总产量的剩余 60%。

产自种植园的油棕榈果或被加工成半成品售往工业领域，或被加工成家庭食用油。国内工业领域占逾 70% 的需求，工业棕榈油是生产肥皂和人造黄油的一种原料。联合利华加纳有限公司 (Unilever Ghana Limited) 是加纳最大的棕榈油单体消费者。PZ Cussons Limited、Appiah Menka Complex、Fats and Oils Limited 及 Ameen Sangari 的使用量也很可观。棕榈油加工和精炼的程度千差万别。比如，粗棕油有时要进一步加工成精制漂白除臭棕榈油和棕榈脂肪酸蒸馏物。精制漂白除臭棕榈油后还会被分馏成棕榈油精和硬脂精。进一步的加工可以去除脂肪酸、臭味、色素，生产出自由流动性更佳的物料以及面包店所用的硬脂肪。

从棕榈油压榨分离出来的油渣饼被进一步分离成纤维和坚果。绝大多数纤维被送往蒸汽锅炉用作燃料，坚果则被送往坚果破碎机分离成果壳和果仁。果壳也被送往蒸汽锅炉用作燃料。棕榈仁通过干燥筒仓干燥并经过破碎装置粉碎后可用于生产（粗棕油或精制油）棕榈仁油。

供销链。主要工业用户如联合利华 (Unilever) 由厂家直接供货。小型工业用户和零售商通过中间商供货。

政策背景。加纳政府认为该产业有潜力大幅增加国家出口收入，因此采取了各项举措并启动了油棕榈总统特别动议 (PSI on Oil Palm)。

Ghana Oil Palm Development Association 以前拥有定价权，但在过去的十年里其作用已经淡化。油棕榈总统特别动议 (PSI on Oil Palm) 目标是重组 Ghana Oil Palm Development Association，使其成为一个产业集群。

挑战。用电成本高昂是油棕榈厂面临的最重要的问题之一。此外，融资困难、本地利率较高，棕榈种植园酝酿期和所需承担的资本费用较高限制了产业的发展。获得适合的土地也是一个问题。

竞争力。相比其他国内竞争对手而言，四个大型公司有着明显的优势。除了拥有自己的种植园，他们还通过核心庄园方式以及小农和承包种植计划来支持农民生产棕榈果，从而保证毛棕榈的供应。大公司生产量很高，可以产生大量的纤维废料和棕榈壳，这些纤维废料和棕榈壳可用作锅炉燃料来发电。这样既可以节省成本又可以减少对经常断电的国家电网的依赖。

低产量、技术短缺及相对较高的成本使加纳在国际市场上难以与马来西亚等国家相竞争。分析师认为，加纳若要打入国际市场，就必须显著增加其产量并改善技术水平。

出口。一部分毛棕榈、棕榈仁油和棕榈仁饼出口到了美国、南美和欧洲。

近期发展。 政府在过去的十年里出资约三百万美元建立了 32 个苗圃。此外，政府还委任 Oil Palm Research Institute (OPRI) 每年为油棕榈总统特别动议 (PSI on Oil Palm) 生产三百万已发芽油棕榈种子。从 2004 年开始，参加总统特别动议 (PSI) 的团体另外开垦了 13,568 公顷土地。中长期内，还有望开垦 30 万公顷土地。按照总统特别动议 (PSI)，政府还正在努力将大约 6.8 万公顷退化的矿业土地开垦出来种植油棕榈。总统特别动议 (PSI) 支持 60 个压榨工厂建立了蔬菜油精炼厂和生物柴油厂。从长远来看，油棕榈产业年出口收入有望达到 16 亿美元。

所选公司概况。

加纳油棕榈发展有限公司 (GOPDC)。GOPDC 的业务包括油棕榈的有机栽培、使用压榨机加工新鲜果串 (FFBs) 来生产粗棕油和棕榈仁油、以及将粗棕油精炼 / 分馏成高价值的产品。第 4.2.1 节有关于该公司的详细介绍。

GOPDC 有两个大型种植园：东部地区 Kade 附近的 Kwae 庄园和 Okumaning 庄园。Kwae 庄园租借地总面积为 8,953 公顷，其中已开发面积大约为 5,205 公顷；Okumaning 庄园则为 5,200 公顷，其中已开发面积大约为 2,500 公顷。公司共有 290 万株油棕榈树，已开发大约 7,000 公顷油棕榈种植园（总共 2.1 万公顷），并将其承包给了在油棕榈厂房周围 30 公里范围内拥有土地的种植者。公司在 Kwae 和特马拥有 1.6 万公吨的总存储能力，另外公司还拥有一个人日处理能力达 100 公吨的现代化精炼 / 分馏厂。

Twifo Oil Palm Plantation (TOPP) 是由加纳政府于 1977 年启动的一个农业项目，其贷款来源于欧盟、英联邦发展公司 (Commonwealth Development Corporation)、荷兰发展金融公司 (Netherlands Development Finance Company, 简称 FMO) 及荷兰政府。该公司从 1978 年开始种植园作业。公司核心业务包括经营油棕榈及其他农产品种植园、以及将油棕榈果加工成棕榈油和棕榈仁。公司在中部地区的 Twifo-Hemang-Lower Denkyira 区共有 4,234 公顷油棕榈。

公司每小时可加工 20 公吨新鲜果串 (FFBs)，每年可生产大约 1.7 万公吨棕榈油及 5,000 公吨棕榈仁。TOPP 主要股东为加纳政府和联合利华加纳有限公司 (Unilever Ghana Ltd)。庄园位于 Twifo Ntafrewaso/Twifo Mampong 地区。公司有 2,450 公顷于 1979 到 1990 年间种植的成熟油棕榈。

Benso Oil Palm Plantation (BOPP) 是一家生产和加工粗棕油的公司。公司坐落于西部地区的 Wassa Mpohor 东区的 Adum Banso 和 Benso 之间。

公司还从西部和中部地区逾 6,000 户农民处收购棕榈果进行加工。

BOPP 在加纳证券交易所 (Ghana Stock Exchange) 上市，其获利能力非常强，说明其管理非常高效，员工技术精湛、高度敬业。

第 4.2.2 节有关于该公司的详细介绍。

Norwegian Palm Ghana Limited (NORPALM) 位于西部地区的 Ahanta 西区的 Prestea。NORPALM Ghana Ltd 在 Prestea 约拥有 4,500 公顷租借地，在 Sese 约拥有 500 公顷。公司约 70% 的新鲜果串 (FFBs) 原材料从承包者处采购，其余的 30% 则来自自己的庄园。

公司生产粗棕油、棕榈仁油和棕榈仁饼，并向北美、南美和欧洲出口。公司年销售额估计约为一亿美元。

公司约有 100 名员工（由固定员工和临时工组成）。

Ayiem Oil Mills Limited (AOMIL) 是一家加纳私营有限责任公司，在业内属中型企业，公司坐落于西部地区的 Mpohor。公司在 Ayiem、Abudukrom 及 Prestea 拥有油棕榈种植园。其中，在 Ayiem 的种植园为 237 公顷，在 Abudukrom 的种植园为 49 公顷，在 Prestea 的种植园为 68 公顷。公司另在 Ayiem 购买了 971 公顷的土地用于种植园扩张。

公司的加工工厂有两个不同的分部，即棕榈油加工分部和棕榈仁油加工分部。公司每年棕榈油加工能力约为 1.5 万公吨。

*选择以下企业进行介绍的理由。*加纳油棕榈发展有限公司 (Ghana Oil Palm Development Company) 是加纳最大的油棕榈生产商。Benso Oil Palm Plantation 是第二大生产商。

4.2 主要公司概况

4.2.1 加纳油棕榈发展有限公司 (Ghana Oil Palm Development Company)

基本信息。 GOPDC 是一家私营有限责任公司，从事油棕榈种植、压榨和精炼业务。GOPDC 坐落于加纳东部地区的 Kwaebibirem 区，拥有两处租借地总面积达 14,153 公顷的种植园，其中的 7,705 公顷已经开发。公司由 SA Siat NV of Belgium（通过 Société d'Investissement pour l'Agriculture Tropicale (Siat-Ghana) Ltd, 占有 70% 的所有权），以及 SSNIT 和 ATMF Ltd (Ghana)（30% 的所有权）共同所有。

GOPDC 拥有直接员工逾 200 名，间接员工逾一万名，其中包括农民和合同工。公司年均营业额为逾四千万美元。

公司历史。 GOPDC 由加纳政府于 1975 年成立，致力于通过油棕榈种植促进农业多元化发展。1995 年之前公司一直为国有，之后转为私有。大股东 Siat NV of Belgium 专注于大型和小农种植园的开发和管理，以及联合加工和下游产业。

私有化后，GOPDC 通过实施增长计划和注入新投资资本成功实现了扩张。公司制定了 2002–2011 年计划，以增加公司产品价值以及提高公司的质量和效率。

当前业务和产品。 GOPDC 目前可生产九种主要产品：

- (i) 粗棕油（用于烹饪和煎炸、乳制品生产、营养补充剂以及肥皂和清洁剂制作）；
- (ii) 粗棕榈仁油（用于制作冰激凌、人造黄油、巧克力和糖果产品、肥皂和清洁剂）；
- (iii) 棕榈仁饼；
- (iv) 精制漂白除臭棕榈油；(v) 精制棕榈仁油；
- (vi) 棕榈脂肪酸蒸馏物；(vii) 油精；
- (viii) 超级油精；及
- (ix) 硬脂精。

组织与管理。GOPDC 董事会由七名成员组成，管理团队有四名成员，分别是常务董事、副总经理、首席财务官和首席农业官。

企业能力。公司工厂包括一个每小时加工能力达 60 公吨的新鲜果串 (FFBs) 棕榈油工厂、一个日加工能力达 60 公吨的果仁工厂、一个日加工能力达 100 公吨的精炼 / 分馏工厂、两个油库、一个带 5 兆瓦涡轮机且每小时处理能力达 30 公吨的蒸汽锅炉及一个水处理厂。

GOPDC 是加纳第一家生产有机棕榈油的公司，从 2002 年起一直与 EcoCert International 及 Cirad-CP 合作生产经过认证的有机棕榈油。公司能力包括：

- 棕榈树有机栽培，目前已有逾 290 万株
- 粗棕油和棕榈仁油的提炼，年产量达 3.5 万公吨
- 位于特马和 Kwae 的油库可存储约 2.1 万公吨产品，及
- 能生产适用于食品产业的精制特种油和脂肪

竞争。GOPDC 的主要竞争对手有 NORPALM（加纳最大的油棕榈加工工厂）、TOPP（位于中部地区 Twifo-Hemang-Lower Denkyira 区、占地 4,234 公顷的油棕榈种植园和加工工厂）、AOMIL（位于加纳西部地区的 Mpohor 的一家加纳私营有限责任公司，每年可加工约 1.5 万公吨棕榈油）以及 BOPP（位于西部地区的 Takoradi 的一家油棕榈种植园和加工工厂。）

供销链。公司某些坚果种子是从贝宁的波贝 (Pobe) 和象牙海岸的 Lame 采购的，其余所有的原料都是从本地采购。

成品通过分销商供应给国内市场。产品从公司油库成批发送。对于出口客户，公司则可将产品直接注入位于特马港口的船舶。

出口。公司产品主要出口到了尼日利亚、塞内加尔、多哥、欧洲、美国、亚洲和中东。

挑战。公司面临的主要问题是有害甲虫（可以损害植物幼苗）、真菌和潜叶虫（导致年老棕榈树迅速落叶）。GOPDC 通过遵循良好农业规范来控制甲虫和真菌问题。公司正在努力寻找一个解决潜叶虫问题的方案。

公司所面临的另一个困扰是，在国际市场价格下降期间，一些由公司支持的承包者会违反他们与 GOPDC 的合同，转而将产品放到公开市场上销售。

4.2.2 Benso Oil Palm Plantation

基本信息。BOPP 栽培油棕榈，所收获的新鲜果串 (FFBs) 在公司的棕榈油工厂加工成粗棕油。产生的棕榈仁经加工（由第三方完成）提炼成棕榈仁油。

BOPP 年营业额介于 1210 万美元和 2360 万美元之间。¹ 公司拥有固定员工约 400 名，第三方（合同）员工约 700 名。

公司历史。BOPP 由后来改为联合利华加纳 (Unilever Ghana) 的 UAC International 和加纳政府于 1976 年共同出资成立。政府持股 40%，UAC 持股 58.45%。政府于 2004 年在股票市场出售了其股份，2011 年 3 月，联合利华加纳 (Unilever Ghana) 将其股份出售给了总部位于新加坡的丰益国际 (Wilmar International) 的子公司 Wilmar Africa Limited。Wilmar Africa Limited 目前持有公司 76.5% 的股份。

当前业务和产品。Wilmar 将 BOPP 作为其粗棕油的安全来源。BOPP 的产量水平仅能满足 Wilmar 一半的粗棕油需求。

加纳对炒菜油的需求增加了，但粗棕油的产量却一直停滞不前。因此加纳目前是粗棕油的净进口国。

棕榈仁壳被第三方购买并运往欧洲用作燃料。

组织与管理。Wilmar 作为 BOPP 的大股东，通过 BOPP 的董事会全面控制 BOPP 的运营。

¹ 从旧加纳塞地 (GHC) 以平均汇率为 1.4 加纳赛迪兑换 1.00 美元 (2010) 换算而来。收入的波动反映了世界价格和气候条件的变化。

竞争。 BOPP 的竞争对手有 NORPALM、AOMIL、TOPP 及 Ameen Sangari。

供销链。 BOPP 可生产其主要原材料——新鲜果串 (FFBs) 的 70%，其余的 30% 从小农和承包者处采购。肥料和棕榈油厂设备均从其他国家进口（绝大部分从马来西亚进口）。棕榈仁油和粗棕油以世界市场价格出售给 Wilmar Africa Limited，用以生产食用油、人造黄油和肥皂。

出口。 虽然加纳是粗棕油的净进口国，但 BOPP 偶尔也往西非（尤其是尼日利亚）出口棕油。

近期发展。 印度尼西亚油棕榈产业所造成的环境问题对在几个地区内购买土地以种植油棕榈造成了不利影响。

发展计划。 公司计划通过收购额外的土地来扩展经营，以填补目前产业产量和下游制造业务之间 50% 的缺口。Wilmar 也在投资资本资产以扩展其棕榈油工厂的产能。

第五章

农业和食品加工

5.1 产业概况

背景与概述。 农业在加纳的经济中扮演着关键的角色。除了提供了 60% 的正式和非正式就业机会外，农业对加纳的 GDP 增长也做出了巨大贡献（在过去的五年中对 GDP 的贡献平均为 35%）。

农业可细分为农作物（谷类和含淀粉农作物如木薯、大蕉和山药等）、畜牧业、渔业、林业和可可。加纳农业仍处于初期发展阶段，大多数农业业务仍处于手工阶段，包括木薯淀粉食品的加工和鱼肉的熏制等。有许多微型、小型和中型企业和机构都在从事各种以农业为基础的业务活动。虽然有历届政府的大力支持，但除加工可可的工厂外，加纳仍无使用国家主要农产品的大规模加工工厂。

农业供应链涉及农民、有库存的批发商 / 零售商、中间商、加工商、卖主和消费者，如图 5.1 所示。农业的增长受到农业生产能力的约束。加纳目前的原材料生产能力仅能满足其以农业为基础的产业不足 30% 的需求。¹ 政府也承认农业尤其是农业加工的成功取决于农业产量的持续增加（以保证原材料的持续供给）。因此，农业现代化是政府的首要任务之一。农业部 (Ministry of Agriculture) 的信息表明，加纳收获后损失非常高，介于 30% 和 40% 之间。易腐产品如西红柿的损失更高，据阿散蒂、布朗阿哈福和上东地区报道，西红柿的损失超过了 50%。导致加纳收获后损失高的因素包括缺乏发达的储存系统、生产中心基础设施落后、缺乏存储设施、市场准入情况较差、缺少农业加工工厂以及营销系统落后。

¹ Business for Development-Ghana。2008。经济合作与发展组织。

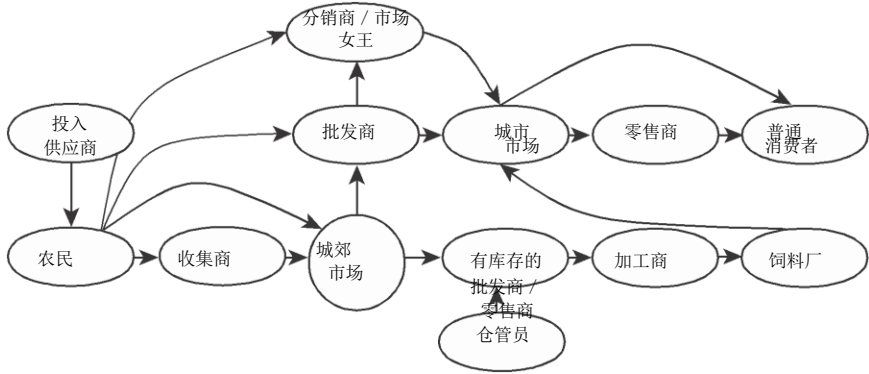


图 5.1 典型农业市场链。

绝大多数农产品的高度易腐烂性加剧了收获后损失问题。因此，高产量并不一定意味着食品就充足，即使在收成好时也可能会发生食品短缺。

食品加工。食品加工涵盖各种各样的业务，包括肉类、鱼类、水果、蔬菜、油类和油脂的加工和储藏，乳制品的生产，谷物碾磨制品、淀粉及淀粉产品、配制动物饲料的生产，及其他食物产品（如面包、糖、巧克力、意大利面、咖啡、坚果和调味料）的生产。

加纳食品加工业务和国内主要农产品直接相关：玉米、大米、大蕉、木薯和山药。这些农产品可以被加工成玉米油、玉米面粉、大米面粉、香米、米粉、干木薯、木薯淀粉、木薯面粉、木薯粉及成品食品如意大利面、面条和玉米面粉食物（图 5.1）。

加纳食品加工产业整体规模相对较小，且产业内大部分加工业务规模也较小。采用中等规模到大规模加工的农作物主要有玉米和木薯。玉米主要被加工成了面粉，木薯则被加工成了面粉、干木薯、木薯团和淀粉。其他中等规模到大规模生产的产品包括面粉（由木薯、大米和玉米制成）、干木薯和木薯淀粉食品、及增值产品如 **Cerelac** 和 **Cerevita**（由雀巢 (Nestlé) 生产的以玉米为主的麦片食品）等。

表 5.1. 加纳主要粮食作物的产量趋势 (2004–2010)。

农作物	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
玉米	1,157,600	1,171,400	1,189,000	1,219,600	1,470,100	1,619,600	1,619,590
水稻	241,800	236,500	250,000	185,300	301,900	391,400	391,440
小米	143,800	154,600	165,000	113,000	193,800	246,000	245,550
高粱	287,400	299,000	315,000	154,800	331,000	350,600	350,550
木薯	9,738,200	9,567,200	9,638,000	10,217,900	11,351,100	12,230,600	12,230,630
芋头	1,715,900	1,685,800	1,660,000	1,690,100	1,688,300	1,504,000	1,503,960
山药	3,892,300	3,922,800	4,288,000	4,376,000	4,895,000	5,778,000	5,777,850
大蕉	2,380,800	2,791,600	2,900,000	3,234,000	3,338,000	3,563,000	3,562,500
花生	389,600	420,000	520,000	301,800	470,100	485,100	485,080
总计 (公吨)	19,947,400	20,248,900	20,675,000	21,492,500	24,039,300	26,168,300	26,167,150

来源: Statistics、Research and Information Directorate、粮食与农业部 (2011 年 12 月)

其他主要加工公司包括 ELSA Foods、Gracem Foods、Mannas Tropical Export 和 Kwanoye Ghana Co. Ltd。

某些加工业务，尤其是小麦制粉，要依靠进口原材料。

面粉加工。面粉可由数种农作物加工而成：小麦、木薯、山药、芋头、大蕉、高粱、玉米。

玉米面粉由本地工厂使用本地生产的玉米大规模生产。玉米在加纳是主食，玉米面粉被当地人制成了多种本地菜肴（如 *banku*、*kenkey* 和 *akple*）。加纳 2010 年的玉米产量大约为 162 万公吨：相比 2009 年的 147 万公吨增长了 10%。一部分玉米是进口而来，主要用于生产动物饲料和鱼粉。

其他谷物。加纳也生产小米和高粱，也大量种植豆类。他们的主要商业用途就是被加工成动物饲料和鱼粉。

小麦面粉的生产完全依靠从北美进口的硬质小麦（用于制作面包）和从欧洲进口的软质小麦（用于制作糕点）。加纳每年需要进口 10 万公吨到 15 万公吨小麦，其中 80% 由北美供应，20% 由欧盟供应。加纳 2007 年小麦面粉总产量估计为 171,832 公吨，2008 年增长到了 211,887 公吨。²

过去十年里，产量年均增长率为 13%。加纳有三家面粉工厂，装置总产能达 27.5 万公吨：Irani Brothers、Takoradi Flour Mill 和 Ghana China Food Company Limited。³ 第四家产能为 5 万公吨的工厂目前正在建设中。

加纳每年进口约 10 万公吨的小麦面粉。⁴ 其中大约 95% 是主要用于制作糕点和饼干的软质小麦面粉。进口的面粉约占需求的 30%。

小麦面粉是制作面包、饼干、通心粉和意大利面条的主要原材料。

² 加纳统计局。

³ 另一个小麦面粉厂——Ghana Agriculture Food Company Limited，于 2010 年关闭。

⁴ 加纳统计局。

表 5.2. 海产品出口外汇收入。

年份	价值（百万美元）
2000	18.58
2001	23.85
2002	24.48
2003	26.85
2004	52.02
2005	45.76
2006	67.90
2007	86.53
2008	61.00
2009	48.12

来源：加纳出口促进委员会 (2010)。

小麦制品。

面包。在全国范围内有许多小型面包店；超市和大型百货公司里也有一些中型面包店。

加纳主要由三家生产饼干的公司：Parlays、Fairbon 及 Piccadilly Biscuits。

水产加工。加纳国内渔业年产量估计有 44 万公吨。该产业对 GDP 的贡献率是 4.5%，并间接支持着 220 万人（占总人口的 10%）的生计；见图 5.2。

加纳手工捕鱼业包括 1 万艘小型机械化木船，捕捞量占海洋捕捞量的 60–70%。大约有 170 艘配备有舷内发动机的半工业化轮船可用于在淡季时在浅海进行拖网作业，在上升流季节进行围网作业。大约有 90 艘工业舰船可用于捕虾、用竿钓法捕鱼和双船底层拖网作业。⁶

在工业领域，金枪鱼产量近年来增加显著。据粮食与农业部估计，金枪鱼永续性捕捞量为每年 9 万到 10 万公吨。目前仅有 3.6 万公吨金枪鱼被捕上岸。

⁵ 围网是一个由很长的网墙所组成的网，由沉子纲作为框架，长度与浮子纲相同或长于浮子纲。它通常用来捕捞金枪鱼。围网作业需要用一个网将金枪鱼群包围起来。

双船底层拖网作业需要由两艘舰船沿底层拖曳同一张网。

表 5.3. 加纳海产品出口目的地 (2009)。

市场	产品
英国	罐装金枪鱼
法国	罐装金枪鱼
西班牙	冷冻金枪鱼、其他鱼类、墨鱼
意大利	龙虾
希腊	虾
比利时	大虾
美国	咸鱼、螃蟹
多哥	熏鱼 / 鱼干
香港	鱼翅

来源：加纳投资促进委员会 (2010)。

表 5.4. 加纳肉类产量趋势，2004–2010。

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
牛肉	18,686	18,874	19,140	19,347	19,553	19,768	19,990
绵羊肉	14,004	14,450	14,913	15,390	15,881	16,389	16,914
山羊肉	15,308	15,300	15,588	16,364	17,180	18,038	18,935
猪肉	9,979	9,744	16,027	16,498	17,002	17,512	18,026
家禽肉	22,982	22,709	27,224	29,630	31,853	34,656	38,202
总计 (公吨)	80,959	81,077	92,892	97,229	101,469	106,363	112,067

来源：Statistics、Research and Information Directorate、粮食与农业部 (2011 年 12 月)。

捕获的海产品大部分都要进行加工：60% 熏制，20% 腌制，其余 20% 作为新鲜品出售。大多数加工作业都由非正式部门进行，而熏制则是最为广泛使用的加工方法。

加纳加工海产品主要销往欧洲、北美和亚洲：主要国家如图 5.3 所示。

加纳目前有四家主要的鱼类加工公司。工业化的鱼类加工主要包括金枪鱼装罐和金枪鱼鱼粉生产。

肉类加工。商业化畜牧生产对农业 GDP 的贡献率大约为 7–10%。肉类总产量从 2004 年的 80,959 公吨增加到了 2010 年的 112,067 公吨 (表 5.4)。

小型和中型家禽和生猪养殖场数量很多，但却没有大型的商业化养殖场。

国内不断增长的肉类消费需求刺激了家畜商业化生产的增加。从 20 世纪 90 年代起，牲畜总数量 (家禽、绵羊、山羊、牛和猪) 年均增长率达 6%。

牲畜总数量从 2000 年的 2800 万增加到了 2010 年的 5000 万。家禽占牲畜总数量的 76%，山羊占 11%，绵羊约占 9%，牛和猪约占 5%。

过去五年里肉类总产量年均增长率约为 6%：从 2005 年的 81,077 公吨增长到了 2010 年的大约 11 万公吨。目前的肉类总产量占国内消耗量的 30%。

加纳从西非的萨赫勒地区国家（马里、尼日尔、布基纳法索等等）购买大量的牛和绵羊，由于这些牲畜以活物运输至加纳屠宰，因此它们会加入到国内鲜肉市场贸易中去。加纳从荷兰进口鸡肉，从瑞典、丹麦和荷兰进口猪肉，从法国和爱尔兰进口牛肉，从美国进口火鸡肉。

加纳缺少大规模、商业化的肉类加工工厂，而且也没有肉罐头工厂。加纳肉类加工业务仅限于香肠和熏肉的小规模生产。随着需求的持续增长，加纳需要进口大量的香肠和熏肉。所有肉罐头产品，如咸牛肉等，都从阿根廷、荷兰等国家进口。

中小型企业 (SMEs)，如 Sotrec 和 Cottage Farms 等，是领先的肉类加工商，专注于香肠和熏肉生产。

水果和蔬菜。水果和蔬菜在该产业内扮演着主要角色。菠萝是主要的出口水果，而西红柿是主要的出口蔬菜。鉴于其对国家外汇收入的贡献（2009 年占 GDP 的 7.0%），菠萝产业成为了加纳政府数项政策举措的关注焦点。加纳菠萝出口额从 2000 年的 18,777 公吨增加到了 2010 年的 29,265 公吨（图 5.2）。

其他大规模栽培的水果有柑桔、柠檬、酸橙、葡萄、姜、芒果、香蕉、牛油果和番石榴。

加纳的储存和批发设施较为落后，加纳消费的约 40% 的水果从邻近国家进口。

油类和油脂。油类和油脂起初使用传统方法加工。过去二十年来，花生油、棕榈仁油和椰子油均已实现大规模生产。从事油类生产的中型和大型企业数目很少，而小规模作业的数量很多。

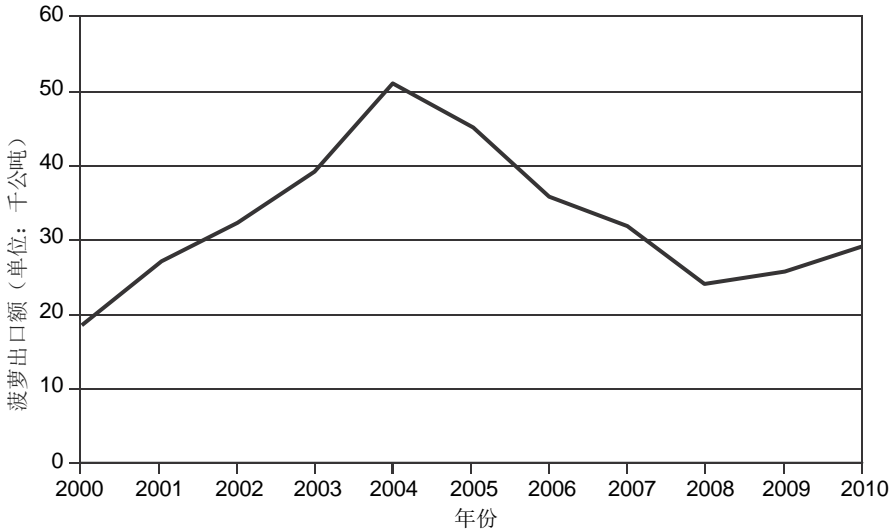


图 5.2 菠萝出口额，2000–2010。

来源：加纳菠萝海运出口额 (2011)。

由于存在出口机遇，所以棕榈仁油提炼尤为重要。

加纳出口椰子油，但进口葵花油和橄榄油。

乳制品。尽管政府试图建立牛养牛场和乳制品工厂，但收效甚微，加纳目前仅有唯一一家大型乳制品工厂——**Fan Milk Limited**。为满足自身生产需求，**Fan Milk** 须大量进口奶类产品。

糖类加工。加纳糖类的生产可追溯到 20 世纪 60 年代，1966 年和 1967 年，政府在西部地区的 **Komenda** 和东部地区的 **Asutuare** 成立了两家制糖工厂。这两家工厂产能约为 4.5 万公吨，标志着加纳制糖产业的开端。**Asutuare** 工厂年制糖能力为 3 万公吨，而位于 **Komenda** 的制糖工厂年产能为 1.5 万公吨。这两家工厂遇到了各种各样的经营困难，并最终于 1983 年关闭。加纳每年需从巴西、法国、尼日尔、德国和南非进口约 20 万公吨的糖，价值约一亿美元。仅巴西几乎就占进口总额的 50%。

政府通过贸易与工业部和加纳投资促进中心为在加纳建立制糖工厂的公司或个人提供支持。

作为国际糖业组织 (International Sugar Organization)⁷ 的一员, 加纳为在中部地区的某些区域、西部地区 and 北部草原生态区的部分地区大规模种植甘蔗提供了优惠条件。

小规模、非正规和边缘业务。

小规模屠宰商。加纳有数家小规模屠宰场为家庭、餐馆和本地食品销售商提供服务。由于这些屠宰场缺乏适合的设施, 政府于 1996 年在阿克拉和库马西成立了两家大型屠宰场。

本地工厂。国内有很多小型工厂 (尤其是谷物工厂), 其加工的产品直接面向家庭销售。

*供应链。*依靠本地农产品如玉米、木薯和水果的农业综合企业的供应链的特征是: 交通基础设施落后、储存系统落后、缺乏质量保证系统。这就会导致企业不能定期交付、不能可靠地履行供货合同、投入成本高昂。

对于小麦面粉产业而言, 进口资源可靠, 但进口商要依靠工厂提供融资。本地货币对美元的贬值对工厂的财务状况极为不利。2008 年, 世界小麦价格增长了逾 200%, 一些加纳工厂因此几乎破产。

面粉向面包店、饼干生产商和其他用户的本地分销相当通畅。各工厂通过区域仓库和大型分销商网络将产品销往全国。本地市场面粉短缺现象很少发生, 但世界小麦价格不时的增长会导致其价格的高涨。

*政策背景。*作为推动农业和食品加工产业扩张和增长战略的一部分, 政府对植物、机器和设备的进口提供了豁免进口关税优惠。此外, 从事农业加工的公司还可享受五年的免税期。美国国际发展机构 (USAID) 等组织正与专家 (如 Technoserve 和 AMEX International 等) 及其他外国非政府组织合作, 为农民提供培训、指导及技术和设备支持, 帮助提高该产业的生产水平。⁸

⁷ 总部位于伦敦的国际糖组织 (International Sugar Organization) 是唯一一个致力于通过讨论、分析、专项调查、透明统计、研讨会、会议和研习会等方法改善世界食糖市场环境的政府间组织。其 84 个成员国占世界食糖产量的 82%, 世界食糖消耗量的 66%, 世界食糖出口量的 93% 以及世界食糖进口量的 38%。

由加纳研究机构研发的若干技术有望提高产量，包括：

- 木薯、玉米和水稻的改良品种，提高了收益、产量和出口额（农作物研究所），以及
- 新技术如切片、干燥和发酵设备（食品研究所和工业研究所）。

*挑战。*加纳目前的农业产量仅能满足国内一半的谷物和肉类消耗量需求、60% 的鱼类消耗量需求。只有淀粉类主食如木薯、山药和大蕉等实现了自给自足，水稻和玉米产量远不能满足消费需求。⁹

农业在很大程度上要靠降雨维持，传统系统在国家的大多数地区都很普遍。灌溉基础设施落后、鲜有采用最新技术以及产量偏小是加纳农业目前面临的问题。玉米和水稻每公顷的产量仅为其潜在产量的三分之一。¹⁰ 低公共投入和中小型企业 (SMEs) 遇到的融资困难限制了农业综合企业的业务潜力。加纳农产品因产能不足且不能满足欧盟和美国食品安全标准而在出口方面受到了限制。配套基础设施不完善（比如从农场到港口的冷链设施），储存成本高昂以及水电成本高昂是该产业面临的主要挑战。

*竞争力。*除新鲜菠萝成功打入了欧盟市场外，绝大多数其他农业产品均不能满足国内需求。

*出口现状、实力和潜力。*加纳优越的地理位置（接近欧洲）以及《非洲增长与机遇法案》(AGOA) 等举措的实施为加纳带来了重要的机遇。贸易与工业部已着手采取措施和方案在全球市场上推销加纳产品。

⁸ Ghana Investment Profile. 2011. *食品生产和加工*。加纳投资促进委员会。

⁹ 2008。经济合作与发展组织。

¹⁰ 2008。经济合作与发展组织。

加纳与其他国家一道举办了多次贸易展会，以借此在国外推销加纳的农业综合产业。

*近期发展。*政府已确立数项信贷服务，向农业领域内的企业提供信贷。同时，政府还与数家发展机构合作来支持产业内的项目。通过地方政府和农村发展部的农业加工计划 (**Agro-Processing Programme**)，政府与国际合作伙伴 **Cottage Italia** 合作，向从意大利进口农产品加工设备的加纳中小型企业 (**SMEs**) 提供信贷。

*大型公司概况和业务范围。*以下五个公司的概述在下一部分。

Irani Brothers & Others Limited 于 1967 年成立，致力于生产用于面包和糕点产业的小麦面粉。其销售额约占国内小麦面粉总销售额的 60%。

Takoradi Flour Mills Limited 于 20 世纪 70 年代成立，生产面包粉和糕点粉。其销售额约占国内小麦面粉总销售额的 30%。

联合利华加纳有限公司 (**Unilever Ghana Limited**) 是联合利华公司 (**Unilever PLC**) 的子公司。联合利华加纳 (**Unilever Ghana**) 不仅生产食品产品，也生产家庭护理和个人护理产品。

MW Brands (前身为 **Pioneer Food Cannery Limited**) 加工罐装和腌制鱼及其他海产品。该公司是加纳金枪鱼的主要采购商，其商标名称为 **Starkist**。该公司也是罐装金枪鱼和金枪鱼腰肉 (用作 **Starkist** 其他部门的原材料) 的主要采购商。

Parlays Ghana Limited 是加纳两家领先的饼干制造商 (另一家是 **Piccadilly Biscuits**) 之一。

所选中型公司概况。

Sotrec Cold Store and Butchery Company 是一家于 1987 年成立的全资加纳公司，拥有 70 余名员工，年营业额达 130 万美元。

Sotrec 由 **Komla A. Hukportie** 成立，**Komla A. Hukportie** 是加纳人，曾在多哥担任公务员工作。**Hukportie** 是一名职业统计学家和经济学家，后来回到加纳并成立了 **Sotrec**，开始从事商品贸易。公司起初从事食用油、大米、糖和番茄酱等商品的贸易。

随着业务的增长，Hukportie 后来开始进口鱼类产品，并于 1989 年在特马从 State Fishing Corporation 处租赁了一个冷藏库，用于储存鱼类产品。他随后又将其业务延伸到了肉类进口方面。

在销售进口肉类期间，Hukportie 注意到加纳大多数屠宰场环境不卫生，且本地屠夫使用的肉类加工程序落后。1988 年，Sotrec 开始小规模加工肉类，雇佣了来自多哥和荷兰的专业屠夫建立了工厂。公司于 1994 年开始生产香肠、火腿和熏肉。同年，公司开始从临国的牧民和本地萨赫勒地区（如马里和布基纳法索）的屠夫处采购肉类。其首个肉店于 1996 年在阿克拉的一个郊区开业。

目前公司产品有香肠、火腿、熏肉、汉堡包和鲜肉。从本地屠夫处采购的新鲜胴体肉要被剔除骨头并切成小块。某些调味料和防腐剂需要从国外进口，而姜、蒜和胡椒则从本地采购。

部分产品通过公司自己的肉店出售，部分则是在打包并贴上标签后分销给批发客户。公司为位于阿克拉、库马西和特马的大型酒店及大型连锁超市供应产品。

Nkulenu Industries Limited 由已故的 Esther Ocloo 博士于 1942 年成立，生产棕榈底料（又称 banga soup）、棕榈坚果奶油 / 浓缩汁、棕榈饮料（棕榈酒或棕榈汁）、罐装茄子和茄子、桔子酱、菠萝酱和橙汁。

公司目前在阿克拉郊区 Madina 雇佣了 50 名工人。公司年营业额在 25 万美元到 50 万美元之间。

Ocloo 大学毕业后便开始制作并销售桔子酱和橙汁。她随后还花时间在英国学习了食品科学和现代化食品加工技术。回到加纳后，她便扩张了其产品范围。公司现在的工厂建于 1962 年。

随着业务的扩张，Ocloo 开始投资罐装水果和蔬菜的新产品开发。

jollof rice¹¹ 是由 Ocloo 推出的第一批罐装产品之一，曾被售往加纳部队，之后还出口到了刚果民主共和国。1970 年之前，食品保存一直是其核心业务，之后公司将棕榈底料（用于制作棕榈汤和棕榈炖汤）引入了加纳市场，并于 1972 年将其引入出口市场。

¹¹ 加纳非常受欢迎的一道菜肴，由大米和番茄酱制成。

公司随后推出的罐装棕榈坚果奶油、罐装茄子和紫茄以及棕榈饮料等出口到了欧洲和美国，而橙汁、桔子酱和菠萝酱则在本地市场销售。Nkulenu 在加纳、尼日利亚、英国和美国拥有批发商和零售商。

Vision 2000 Farms 是一个商业渔场，总部距阿克拉 25 公里。公司在沃尔特地区的沃尔特湖 (Volta Lake) 的 Domeabra 拥有一个水产养殖场。公司拥有 130 名员工，平均营业额达 100 万美元。

Vision 2000 Farms 由 Samuel Ahiadeke 于 1999 年成立，在此之前，Samuel Ahiadeke 拥有并经营着一家砌块成型厂，并从事进口百叶窗叶片贸易。

渔场出产幼鱼和成熟的罗非鱼。Vision 2000 farms 渔场有逾 42 个网箱，每周出产的新鲜罗非鱼在 2,500 公吨和 3,000 公吨之间。此外，渔场每周还出产逾 30 万尾健康的幼鱼。

渔场从沙特阿拉伯和巴西进口鱼粉，这些鱼粉经渔场加工后将被用于喂养渔场的鱼。建造网箱的网、绳索、塑料圆筒和木材等原材料从本地采购。渔场在幼鱼的养殖过程中还要大量使用从本地采购的盐。

木薯淀粉食品加工。木薯淀粉食品是由木薯制成的干粗粉。在尼日利亚、加纳、贝宁、多哥和中非，木薯淀粉食品是人们的主食。

在加纳，木薯是仅次于玉米的第二大重要主食。木薯在除上东和上西以外的地区都有种植。加纳木薯年产量在 800 万公吨和 1020 万公吨之间。布朗阿哈福是加纳最大的木薯产区，每公顷产量高达 14.5 公吨。东部地区是木薯的第二大产区，年总产量约为 210 万公吨。

加纳标准局¹²对木薯淀粉食品的定义是：木薯根经手工或工业加工制成的干预胶化微粒产品。加纳标准局定义的加工过程包括去皮、清洗、碎解、发酵、脱水、粉碎、过筛和搅拌烘干。加纳标准局的标准要求木薯淀粉食品不含任何杂质。其还将木薯淀粉食品按级别划分为特优、优良、中等、粗糙或未分级。

¹² 加纳标准局过去曾被称为加纳标准委员会 (Ghana Standards Board)。

大多数小型加工商都会被组织成一个个分组。比如，在沃尔特的 **Nkwanta** 区，有逾 50 个木薯淀粉食品加工组，每组成员数量在 10 个到 15 个之间。¹³ **Progressive Women Movement** 在沃尔特地区成立了一个现代化木薯淀粉食品加工和培训中心，为 **Kpando** 区的主要生产片区提供服务。企业与妇女小组合作，每个小组平均有 30 名成员。加工好的木薯淀粉食品被出售给中间商或直接由小规模生产商在本地市场推广销售。**Northern Volta Cassava Processors Association** 支持成员改进生产流程、提高产品（如木薯片、面粉和动物饲料等）质量。

很多中小型企业 (**SMEs**) 都出口木薯淀粉食品。这些第三方出口商从加工商处采购货物，然后转手将货物出售给欧洲和美国的客户。主要出口商如 **Elsa Foods**、**Obeng Foods** 和 **Domino Ventures** 等都是根据其国外客户的订单出口货物。

过去五年来，木薯淀粉食品的出口一直稳步增长。木薯淀粉食品出口总额约为 500 万美元。¹⁴ 美国、英国和其他欧洲国家的非洲移民对木薯淀粉食品的需求很高。

选择以下企业进行介绍的理由。**Irani Brothers** 是加纳最大的面粉工厂，市场占有率逾 55%，**Takoradi Flour Mill** 位居第二，市场占有率为 40%。联合利华 (**Unilever**) 是加纳最大且发展最快的日用消费品生产商。**MV Brands** 是加纳最大的鱼罐头厂。**Parlays** 是加纳第二大饼干工厂。

5.2 主要公司概况

5.2.1 *Irani Brothers & Others Limited*

基本信息。**Irani Brothers & Others** 于 1967 年成立，主要生产用于制作面包的小麦面粉，是加纳最大、历史最悠久的小麦面粉厂。公司总部位于阿克拉的 **Osu**，面粉厂位于特马工业园区 (**Tema Industrial Area**)。

Irani Brothers 员工人数为 350 人，年营业额约为 1.15 亿美元 (2010)。

¹³ 粮食与农业部。1997. *Cassava Development in Ghana*。

¹⁴ 加纳出口促进委员会。

*公司历史。*公司由 Anthony 和 Edmund Irani 两兄弟成立，他们原是黎巴嫩人，现已移居加纳。他们提供了创办该公司所需的启动资金，此后便一直经营并管理着这家家族企业。

Anthony 和 Edmund Irani 两人均有面粉加工方面的专业技术，并一起领导公司。公司的特别之处在于两兄弟制定并实施了一项良好的继任计划——识别并培养 Irani 家族内成员的能力，使其能够接任公司的领导职位。该计划对公司过去 40 年的成功经营做出了很大贡献。虽然 Anthony 和 Edmund Irani 都已逝世，但公司常务董事仍是 Irani 家族的一员（创始人的一位女婿）。Irani Brothers & Others 是加纳成功延续至第二代、第三代的公司之一。

*当前业务和产品。*Irani Brothers & Others 目前主要生产两种产品：面包粉和糕点粉。伴随着加纳饼干厂数量和产能的扩张以及国内大量糕点生产商的进入，市场上对相应产品的需求也随之增加，公司便利用此契机扩张进入了糕点粉生产领域。

公司目前每年需进口约 18 万公吨小麦，用于生产面包和糕点粉。小麦面粉从加拿大和美国进口。

Irani Brothers 没有销售和分销点。它直接从工厂将产品出售给批发商、零售商和终端用户。

*组织与管理。*常务董事直接向由三名成员组成的董事会汇报工作，并负责领导高级管理团队，而高级管理团队则负责管理日常运营并确保公司运营符合法律、法规和公司政策、管理要求及标准。

*企业能力。*Irani Brothers 的核心优势在于其有能力采购到大量小麦并能确保经费充足，因此相对于加纳其他的面粉工厂，Irani Brothers 更具竞争优势。而其他面粉工厂均没有能力连续不断地采购到大量的小麦。Irani Brothers 的面粉加工能力在加纳是最大的，销售额占小麦面粉总销售额的逾 50%。

公司拥有三台制粉设备，均从瑞士进口，是国际小麦面粉产业最高端的设备。装置总产能约为每年 15 万公吨。

竞争。加纳面粉加工产业长期以来一直由四家公司把持：Irani Brothers & Others、Takoradi Flour Mills、Ghana Agriculture Food Company Limited 和 Ghana China Food Company Limited（使用的产品品牌名称为 Tema Flour）。Ghana Agriculture Food Company 因经营不善已于大约三年前关闭。因此，目前国内仅剩三家公司。第四家工厂目前正在建设中。

加纳工厂的装置总产能尚无法满足总的市场需求。Irani Brothers 是市场领导者，市场占有率约为 55%，装置产能为每年 15 万公吨。Takoradi Flour Mill 的装置产能为 10 万公吨，市场占有率约为 40%。Ghana China Food Company Limited 的装置产能为 5 万公吨，市场占有率为余下的 5%。在 Olam（一家总部位于新加坡的农业产品供应链管理和食品公司）日产量达 500 公吨（每年 11.5 万公吨）的面粉工厂于 2012 年完工后，加纳面粉加工领域的竞争环境有望发生变化。

在糕点面粉领域，加纳本地生产的面粉须面对来自进口糕点面粉的竞争。不过，由于进口面粉有时会变质，所以饼干和糕点生产商更喜欢本地生产的面粉。Irani Brothers 是该细分产业的市场领导者。

供应链。公司的工序流程从小麦到达港口开始，小麦抵港后即被运输到筒仓。随后是清洗、筛选和制粉工序。制粉工序完成后还要添加添加剂，然后再进行装袋和销售。

Irani Brothers 面临的主要问题是用电成本高昂及世界市场上小麦价格的上涨。

出口。公司本身不从事出口贸易。不过，公司的一些客户会向邻国出口公司的面粉。公司会为这类分销商提供必要的贴标和其他支持。

发展计划。公司将继续与客户紧密合作以提供培训支持及提高生产效率。

5.2.2 Takoradi Flour Mills Limited

基本信息。Takoradi Flour Mills 是一家有限责任公司，位于加纳西部地区的塔科腊迪，距阿克拉约 220 公里，拥有 350 名员工。

公司历史。Takoradi Flour Mills 是由一位亚美尼亚人 Vasken Bakalian 成立的。公司初始产能为每天 200 公吨，员工人数为 60 人。

目前，Takoradi Flour Mills 拥有三台设备，装置总产能为每天 1,000 公吨。两台设备产自英国，另一台来自瑞士。协助安装的工人在安装过程中接受了培训。安装专家在安装后又为本地团队提供了三个月的培训。

公司在阿克拉、塔科腊迪和库马西共有三个仓库。

自 Vasken Bakalian 于 20 年前去世后，公司便一直由 Thierry Loupiac 担任总经理。

Takoradi Flour Mills 在过去的三十年里遇到过诸多问题。其中包括 20 世纪 80 年代的经济低迷，那次经济低迷严重影响了公司的销售和财政业绩。由于缺少财力支持，公司无法进口小麦，只能暂时解雇一部分工人。1998 年的能源危机影响了公司的运营，使 Takoradi Flour Mills 没能实现其目标。加纳电力公司 (Electricity Company of Ghana) 为公司提供了电力支持，使公司得以维持正常运转。虽然处在具有挑战性的法律和监管环境中，但公司努力满足了由环保局、加纳消防局和加纳标准委员会制定的监管需求。

当前业务和产品。Takoradi Flour Mills 的主要产品是面包粉和糕点粉。残渣作为麦麸出售。公司生产的面粉打包后以 Sunrise Sunrise (Stool) 为品牌名称出售给终端用户。目前，公司每周约加工 3,500 公吨小麦。

除了生产面粉和麸皮外，Takoradi Flour Mills 还向面包师提供培训和能力发展建议。该培训计划旨在指导面包师如何使用面粉取得最佳结果。

组织与管理。公司的组织结构由一个董事会、一位总经理、高级管理团队、直线经理以及技术和支持员工组成。

企业能力。公司拥有一个有效的高效率质量保证系统，可保证产品从工厂一直到发送给终端用户的整个过程中都能保持优良品质。公司的技术及生产过程（来自瑞士和英国）在面粉加工业内首屈一指。

竞争。如上所述，**Takoradi Flour Mills** 是目前面粉加工行业内的三家公司之一。另外两家是 **Irani Brothers & Others** 和 **Tema Flour Mill**。

供销链。小麦从加纳和欧洲进口。最初，小麦的采购均由加纳国家采购署 (**GNPA**) 代表公司进行（自由化之前，**GNPA** 是负责为加纳采购和进口小麦的政府机构）。1992 年之前，**Takoradi Flour Mills** 一直由 **GNPA** 代为采购小麦。此后，**Takoradi Flour Mills** 开始自己进口小麦。公司目前每年需从加拿大、欧洲等地进口约 20 万公吨的小麦。除小麦外，公司还从中国进口用于生产麻布袋的材料。

Takoradi Flour Mills 将面粉产品全部供应给了本地市场。公司与其主要客户直接交易——面包师协会和其他消费者。公司在全国范围内设有三个仓库。客户可直接从工厂或仓库购买产品。公司使用自己的卡车队往仓库运货。

出口。公司生产的所有小麦面粉均在本地市场销售。不过，公司将副产品——麦麸出口到了摩洛哥。

发展计划。公司计划扩大产能，以向西非分区的其他国家出口优质面粉和麦麸。公司也在寻求多样化发展。

5.2.3 *Parlays Ghana Limited*

基本信息。**Parlays Ghana** 由 **Dayou Purswani** 于 1993 年成立，**Dayou Purswani** 是印度人，但一生中的大部分时间都生活在加纳，毕业于 **Legon** 的加纳大学 (**University of Ghana**)。公司坐落于阿克拉工业区的 **Spintex Road**，是加纳第二大饼干生产商。

公司是一家家族企业，由所有人及其妻子管理。**Parlays** 拥有 200 名员工，其中 60% 为临时工。

公司历史。1993 年，**Dayou Purswani** 是 **Burton Biscuits**（英国最大的饼干生产商之一）在加纳大学 (**University of Ghana**) 校区的独家分销商。通过分销，他留意到加纳有巨大的未开发的市场及饼干需求，由此产生了自己生产高质量饼干的想法。

为了实现自己的目标，他拜访了印度的许多饼干生产设备厂商并与他们讨论了他的计划。通过数次拜访，他获得了一套设备，厂商允许他在加纳生产饼干，测试一下市场反应。1995年，他将设备带到加纳，并雇佣了一名化学家（帮助确保饼干成分精确），一名工程师（操作和检修设备）及其他一些负责密封和包装的员工。当时的工序都是由手工完成，包装纸使用加热板密封。由于是手工操作，所以产量很低：每天仅能生产两公吨饼干。试验成功了，数月内，市场上对公司饼干的需求增加了，必须采购更多的设备才能满足生产需求。1995年，他用继承的一处房屋作抵押，从 Ghana Leasing Company 获得融资，并购买了完整的饼干生产线。同年，Parlays Biscuits Ghana 公司正式注册成立。

当前业务和产品。 Parlays Biscuits 可生产 12 种不同的饼干：Parlays、Parlays 消化饼干、Parlays 奶油饼干、Parlays 酥饼、Parlays Gem Biscuits、Parlays 姜饼、Parlays 椰浆、Parlays 巧克力、小饼干、Mmofra Mmofra Biscuits¹⁵、Glu Glu Biscuits 及麦芽牛奶饼干。这些饼干以四块、六块或八块装成一包。公司目前每天生产 300 包饼干。

作为其营销策略的一部分，公司聘请名人为其推销产品。当加纳最著名的足球运动员之一——阿贝迪·贝利 (Abedi Pele) 出现在包装纸上及公司广告中时，Parlays 饼干便成为了加纳家喻户晓的饼干品牌。这提升了公司品牌形象，也提高了公司的销售额。公司使用类似的策略，以多哥最好的足球运动员之一埃曼努埃尔·阿德巴约 (Emmanuel Adebayor) 的名字作为包装品牌，然后向多哥出口，并获得了成功。

公司生产过程如图 5.3 所示。

组织与管理。 常务董事负责向董事会汇报工作，这名常务董事也是公司的创始人。财务、生产和行政经理协助他开展工作。部门有一定程度的自主决策权。Dewyani Purswani 是公司的董事之一，管理着分销团队和批发商。

¹⁵ Mmofra Mmofra 在加纳阿肯语方言里指孩子。

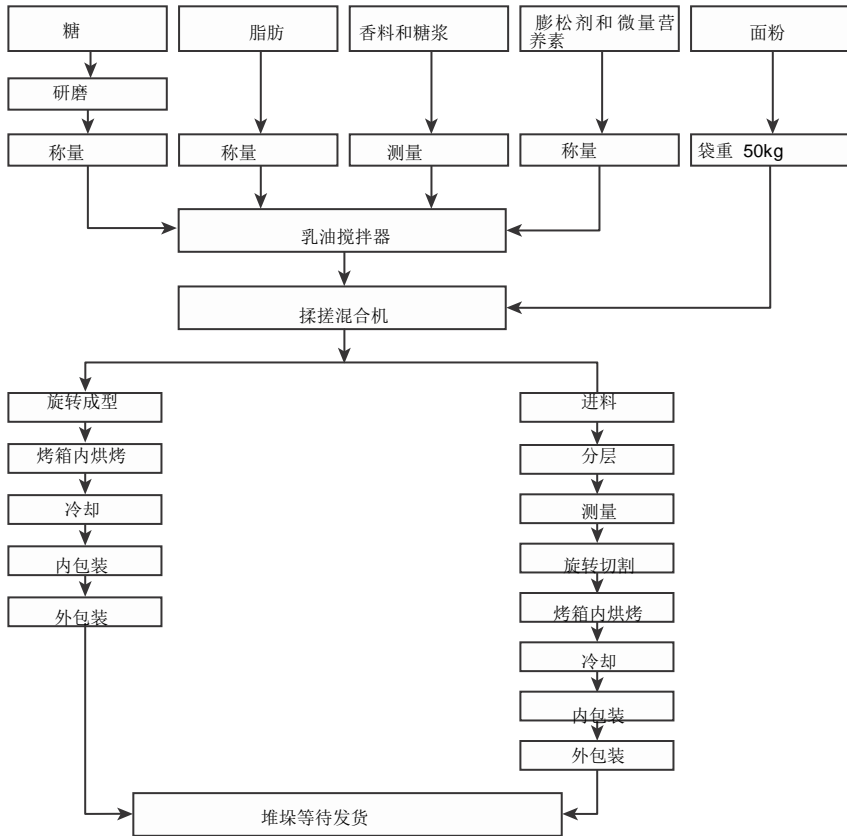


图 5.3 Parlays Ghana 生产工序
 (Parlays Biscuits 工序流程由 Dayou Purswani 提供)

由于生产过程的自动化 Parlays 的雇佣人数在过去几年里一直在下降。十年前，公司拥有员工多达 400 人，但现在已减少到了约 200 人。

企业能力。公司拥有一支称职且敬业的技术和专业生产人才团队。公司使用现代化的技术和设备生产各种类型和口味的产品，并能确保按时交货。公司重视贸易商和批发商的反馈意见，Dayou Purswani 与分销商建立了紧密的合作关系，可及时获得有价值的市场信息。

竞争。Parlays 面临着来自 Piccadilly Biscuits、Britannica、Fairbon Biscuits 及 Eurofood Ghana Limited 的竞争。Parlays 是仅次于 Piccadilly 的第二大饼干生产商。除了来自本地公司的竞争外，公司还要面临市场上大量廉价进口饼干带来的竞争挑战。本地公司最大的挑战是不断上升的投入和水电费成本，它们降低了利润，由于市场上存在廉价进口商品，本地公司无法将运营成本的上升进行转嫁到产品价格上。

供销链。面粉从土耳其进口。

饼干生产工序为搅拌、面团制作、成型、切块、烘烤和冷却，然后将饼干密封并打包，之后通过供应链向批发商和零售商发货（图 5.3）。

所有产出均在本地市场出售。在外国饼干流入加纳市场之前，Parlays 占饼干市场约 55% 的份额。

Parlays 的分销网络覆盖国内的十个地区。由批发商和贸易商向零售商和消费者分销产品。

出口。三年前，公司向多哥出口一些产品。由于进口限制，进入多哥市场困难重重，公司无法继续向该新市场出口产品。因此，公司便开始专注于本地市场。

发展计划。Parlays 正在争取扩张生产规模，以改善设备使用率。公司也正在努力加强与供应商、批发商及客户的关系。

5.2.4 MV Brands (Pioneer Food Cannery Limited)

基本信息。Pioneer Food Cannery 是一家免税区公司，于 1972 年成立。公司位于特马渔港，是加纳最大的鱼类产品加工公司。

公司拥有逾 1,500 名员工，2010 年的营业额为 1.3 亿美元。

公司历史。Pioneer Food Cannery 由加纳人 Robert Ocran 于 1972 年成立，原名为 Mankoadzi Fisheries。公司以小型工厂起步，每天产能为 50 公吨，生产罐装鲱鱼和鲭鱼。Robert Ocran 是第一个进行大规模捕鱼的加纳人，从小型船只捕鱼模式转变为拖网捕鱼模式。在从事捕鱼工作之前，他曾服役于 Recce Regiment of the Ghana Armed Forces。

公司于 1994 年被亨氏食品有限公司 (H. J. Heinz Company Ltd) 收购, 更名为 Pioneer Food Company, 重心从生产罐装鲱鱼和鲭鱼转变为加工生产罐装金枪鱼和金枪鱼腰肉, 主要向美国出口。完成收购后, 亨氏食品有限公司 (H. J. Heinz Company Ltd) 向公司投资了逾 1000 万美元, 将产量扩张到了每天 160 公吨。公司于 1995 年取得免税待遇。

2006 年, 亨氏 (H. J. Heinz) 欧洲海产品分部将其在 Pioneer Food Cannery 的股份出售给了私人投资者 MW Brands, MW Brands 是一家由雷曼商业银行 (Lehman Brothers Merchant Bank) 拥有的控股公司, 在法国、葡萄牙和塞舌尔拥有业务。该集团也拥有 TTV Limited, TTV Limited 是一家渔业公司, 向 Pioneer Food Cannery 供应金枪鱼。公司经重组后, 每天可加工逾 200 公吨金枪鱼。

2010 年, MW Brands 将其在 Pioneer Food Cannery 的股份出售给了一家从事金枪鱼和虾加工的公司 Thai Union EU Seafoods。

当前业务和产品。 Pioneer Food Cannery 为本地和国际市场供应罐装金枪鱼和冷冻金枪鱼腰肉, 另外还生产蔬菜油、盐水和新鲜青椒。

*组织与管理。*目前, Pioneer Food Cannery 董事会有四名成员, 分别是集团首席执行官、总经理、采购经理和国家财务经理。

管理团队有六名成员, 分别是总经理、国家财务经理、运营经理、人力资源经理、工程主管及质量、健康安全和环境负责人。

企业能力。 Pioneer Food Cannery 每天可加工 200 公吨金枪鱼, 其中 180 公吨为罐装金枪鱼, 20 公吨为金枪鱼腰肉。

公司依据国际质量和安全标准经营。公司拥有 ISO 9001:2000 和 ISO 14001:2004 证书, 且符合英国零售商协会 (British Retail Consortium) 的全球标准 (BRCA 级)。

公司目前拥有多个国际品牌名称。John West 是英国、荷兰、爱尔兰和其他地方领先的罐装鱼品牌。Petit Vavires 是法国领先的标准金枪鱼品牌, 而 Mareblu 是意大利市场历史最悠久的成熟品牌。其他品牌包括 Royal Pacific 和 Starkist。

Pioneer Food Cannery 在 2009 年和 2010 年被评为加纳最佳的食物加工公司。

竞争。唯一的本地竞争者是 **Myroc Food Processing Group**（一家在本地销售的小型加纳金枪鱼加工公司）。

供销链。金枪鱼由 **TTV Limited** 供应，**TTV Limited** 60% 的年渔获量（3 万吨）都供应给了 **Pioneer Food Cannery**。

出口。**Pioneer Food Cannery** 向主要欧洲市场出口品牌和贴有私有标签罐装金枪鱼。公司向英国的玛莎百货 (**Marks and Spencer**)、塞恩斯伯里 (**Sainsbury's**)、特斯科 (**Tesco**)、阿斯达 (**ASDA**) 及 **Brakes**，法国的 **Leaderprice**、**Les Doris**、**System U** 和家乐福 (**Carrefour**)，意大利的 **Mareblu** 和 **Mare D'oro**，德国的 **Nixe**、**Sargona** 和 **Atlantic** 供货。其他出口目的地包括爱尔兰、荷兰、芬兰、波兰、瑞士、塞浦路斯、马尔他和丹麦。**Pioneer Food Cannery** 也向其他西非国家和利比亚出口产品。

挑战。公司面临的主要问题是来自泰国和其他地方进口的低价罐装金枪鱼的竞争。水电费高昂也是公司面临的一个严重问题。**Pioneer Food Cannery** 因在罐装金枪鱼产品上非法使用标签而损失惨重。

发展计划。**Pioneer Food Cannery** 将年产能从 2006 年的 3.3 万吨增加到了 2010 年的 4.8 万吨，并将在接下来的四年内将年产能进一步增加到 5.5 万吨。

5.2.5 联合利华加纳有限公司 (**Unilever Ghana Limited**)

基本信息。联合利华加纳 (**Unilever Ghana**) 是一家在加纳证券交易所 (**Ghana Stock Exchange**) 上市的公司。

联合利华公司 (**Unilever PLC**) 拥有其 66.7% 的股份，其余的 33.3% 由公众投资组合投资者（包括 1.2 万名加纳人）拥有。

公司有两处业务分部：一个快速消费品工厂（位于特马工业园区内）；一个名为 **Twifo Oil Palm Plantation** 的棕榈种植园（位于西部地区的 **Twifo**），后者可生产并出口粗棕油，也为特马工厂供应粗棕油。

公司拥有 770 名员工，年营业额约为 1.115 亿美元 (2010)。

公司历史。联合利华加纳 (**Unilever Ghana**) 是于 19 世纪 90 年代由 **William Hesketh Lever** 成立的联合利华公司 (**Unilever PLC**) 的子公司，拥有逾 500 名员工。

联合利华加纳 (Unilever Ghana) 于 1992 年成立,由联合利华公司 (Unilever PLC) 原有的两家加纳子公司合并而成: Lever Brothers Ghana Limited 和 UAC Ghana Limited。UAC Ghana Limited 在加纳的历史可追溯到 1931 年,当时,两家已经经营多年的欧洲贸易公司合并组成了。

*当前业务和产品。*联合利华加纳 (Unilever Ghana) 生产三大类产品: 食品、家庭护理产品和个人护理产品。食品类包括酱类、茶、开胃菜、油类及保健和健康食品。家庭护理类包括洗衣用品。个人护理类包括皮肤清洁和口腔清洁产品。公司的主导品牌有 Blue Band margarine、立顿 (Lipton)、Royco、Food Seasoning、Annapurna salt、奥妙 (Omo)、Key soap、白速得 (Pepsodent)、皓清 (Close-Up)、力士 (Lux)、Geisha 和 Sunlight。

*组织与管理。*公司董事会共有 11 位成员。管理团队由常务董事领导,成员包括人力资源、财务、客户发展、品牌建设(营销)和供应链(采购)各部门的负责人。一些功能部门经理还要负责 Unilever West Africa 在象牙海岸的业务。

*企业能力。*联合利华加纳 (Unilever Ghana) 是一家通过 ISO 14001:2004 认证的制造公司,在快速消费品领域拥有丰富的制造经验。

*竞争。*公司主要的本地竞争对手是 PZ Cussons Ghana。大多数产品均面临着来自低价进口产品的巨大竞争。

*供应链。*棕榈油(由联合利华加纳 (Unilever Ghana) 的子公司 Twifo Oil Palm 供应)、盐和虾均从本地采购。

联合利华加纳 (Unilever Ghana) 于 1995 年建成的分销系统保证了其产品在加纳全国范围内均可购买到。公司拥有 46 个重点分销商,分销系统涵盖逾十万个零售、批发和其他网点。

*出口。*公司向尼日利亚、肯尼亚、南非和科特迪瓦出口产品。

*挑战。*公司目前的主要担忧是金融机构融资成本高,以及来自本地生产和进口替代品的竞争。

*发展计划。*联合利华 (Unilever) 的目标是通过引进创新的产品来保持在水市场上的领导地位。

第六章

无酒精饮料

6.1 产业概况

*背景与概述。*加纳的无酒精饮料产业可以分为四个细分市场。

*碳酸饮料。*该类饮料包括可口可乐 (Coca Cola)、芬达 (Fanta)、雪碧 (Sprite)、百事可乐 (Pepsi) 和美年达 (Mirinda) 等。这类饮料通常在地区首府装瓶并从地区首府向外分销，饮料瓶子在收集后会被送回工厂进行再次灌装，如此循环。许多罐装进口饮料也属于此类。功能饮料属于此类别的一个子类，包括 Blue Jeans、可口可乐零度 (Zero)、Rox、Burn、Rhino 及红牛 (Red Bull) 等。

*果蔬汁。*该类别包括一系列进口或本地产浓缩汁和新鲜果蔬汁。大多数进口果蔬汁是用浓缩汁制成的，由于保质期短，大多数新鲜果蔬汁都在本地生产。制成果汁的主要水果有新鲜菠萝、香蕉、芒果、番石榴和橙子。新鲜果蔬汁主要使用四面体纸板盒 (Tetra Paks)、玻璃瓶、聚对苯二甲酸乙二醇酯 (PET) 瓶和塑料容器包装。本地新鲜果蔬汁生产商有 Pappo、Milani、Aquafresh、Rush Farms、Akramang Ltd、Winfield Farms、Sunripe Ltd、Coastal Groves Ltd 和 Athena Foods Ltd。此外，Blue Skies、Pinora 和 Athena Foods Ltd 也能够向欧盟买家供应批量果蔬汁和切碎的水果。

水果饮料如来自南非的 Ceres 和来自意大利的 Purejoy 和 Don Simon 是主要的进口品牌。

加纳每年人均果汁消耗量估计为 0.52 公升，这意味着全国每年消费 1040 万公升。这其中，17% 来自进口，44% 为采用四面体纸板盒 (Tetra Paks) 包装的产品，39% 为瓶装果汁。

*牛奶。*本地产鲜奶供应有限，主要在阿克拉和库马西的超市供应。超高温瞬时灭菌 (UHT) 或保久盒装牛奶在一些地区首府的供应范围更为广泛。罐装或塑料袋装奶粉在加纳全国范围内均有供应。

由于国内载畜量有限，大部分牛奶产品都需要进口。Fan Milk Limited 是加纳领先的乳制品生产商。

水。因为加纳全年高温，所以对瓶装水和袋装水的需求很高。在食品药品局 (Food and Drugs Board) 注册生产瓶装水的公司目前有 20 家。这些公司占瓶装水本地市场约 95% 的份额。本地品牌有 Voltic、Dasani、BonAqua、Yes, Safina、Aqua Fill、Ice Cool、Ice Pak、Divine Aqua、Meridian Filtered Water、Mobile Water、Still Pure 和 Smile Natural Mineral Water。本地领先的瓶装水生产商有 Voltic Ghana Limited、Coca Cola Bottling Company of Ghana Limited、Ice Cool Purified Water Limited 和 Yes Mineral Limited。进口品牌有维特尔 (Vittel)、Comtrex、富维克 (Volvic) 和依云 (Evian)。

袋装水产业目前正处于不稳定且高度分散状态，在 National Association of Sachet Water Producers 正式注册的中小型公司有 。注册是自愿性质的，没有注册的公司的数量约是注册的两倍。袋装水平均年产量为 270 万公升，2009 年袋装水市场总产值估计约为 3.5 亿美元，而 1995 年的产值约为 1.2 亿美元，相当于年均增长率约为 14%。袋装水通常采用容量为 500ml 的塑料袋包装。

产业结构。 可口可乐公司 (Coca Cola Company) 和 Beverage Investment Ghana Limited (又称 Pepsi Cola Ghana) 是碳酸饮料业的领先公司。第二类公司有 Guinness Ghana Breweries Limited、Accra Brewery Limited 和 Kasapreko Company Limited，它们是酒精饮料的主要生产商，但也从事软饮料业务。第三类是大量的中小型企业 (SMEs)，它们专注于果汁业，采用本地水果为原材料生产。这类企业包括 Papso、Milani、Aquafresh 和 Healthlife。第四类也是最后一类是大量的微型和小型公司，大部分为个体户，它们可为市场生产各式各样的无酒精饮料。这类公司基本不受监管，大多数在家里经营。

供应链。 跨国公司依靠其国际网络生产自己所需的所有主要原材料。碳酸饮料细分市场的大型本地公司和中小型企业 (SMEs) 从国际供应商处采购原材料。

果汁细分市场的生产商采用本地供应的新鲜水果组织生产。有些直接从农场采购，有些从第三方承包商处获取。本地供应链效率不高，且问题重重。最成功的公司是那些能够确保有稳定供货源的公司。乳制品细分市场上的公司如 **Fan Milk Limited** 主要通过国际采购方式获取原材料奶粉。

跨国公司，如可口可乐 (**Coca Cola**)，有覆盖全国的分销仓库。有些中小型企业 (**SMEs**) 会作为批发分销商为主要生产商提供服务。

*政策背景。*该产业内的所有农产品加工商都享有农业加工设备的税收优惠。食品药品局和加纳标准委员会负责确保加纳市场上所有食品和饮料都经过正式认证，可安全食用。这些机构会不断采取措施以提高本地市场上所有无酒精饮料的安全性。

*挑战。*无酒精饮料产业面临的主要问题是水电费成本高等。生产的季节性（由于农业作业依赖雨水灌溉）导致了全年原材料（水果）供应的不规律性，因此如果生产商无法制定出相应的新鲜水果采购替代方案，将无法持续进行生产计划。融资渠道缺乏和高昂的包装成本是主要的限制因素。

最大的挑战之一是水袋生产商产生的塑料废物的处理和管理。政府已对袋装水生产商征收额外税费，以减轻塑料废物造成的环境问题。

*竞争力。*随着需求的增加和新公司进入市场，预计在未来五年内，该产业每年最低增长 **10%**。随着营销的加强，品牌的效应将会更加明显，传统的软饮料生产商则转向生产其他产品如糖果、水和果味饮料。

*出口现状、实力和潜力。*在因为西非的萨赫勒地区的绝大多数人口出于宗教原因并不消费酒精饮料，且当地的气候条件不利于水果种植，所以该地区是加纳果汁生产商的潜在出口市场。

这一市场目前尚未被加纳果汁生产商开发，因为这些生产商尚未满足国内需求。

由于要求标准比较严格，仅有少数公司如 **Blue Skies**、**Pandora** 和 **Athena Foods Ltd** 等能够向欧洲买家供应批量果汁和切碎的水果。

近期发展。 习惯和饮食结构的改变使人们逐渐从饮用碳酸饮料转向天然果汁。

大型公司。

Nestlé Ghana Ltd 是跨国公司 **Nestlé SA** 的子公司，于 1957 年在加纳成立，当时经营的是进口牛奶和巧克力。公司于 1971 年开始在本地生产名为 **Ideal Milk** 和 **Milo** 的产品。此后，公司又不断丰富产品系列，开始生产 **Carnation**、**Carnation Tea Creamer**、**Chocolim**、**Chocomilo**、**Cerelac**、**Cerevita**、**Nestea**、**Nescafé Cream 3 in 1** 及 **Nesquik**（用于出口）。公司的全面介绍在下一部分。

Aquafresh Limited 是一家于 1994 年成立的有限责任公司，生产天然果汁和饮料，主要产品有 **Calypso**、牛奶、果汁、**Fruity** 及 **Frutelli**。公司的全面介绍在下一部分。

Guinness Ghana Breweries Limited 和 **Ghana Breweries Limited** 是 **Guinness Ghana Breweries Group** 的子公司。公司于 2005 年 1 月 1 日由 **Guinness Ghana Breweries Ltd** 和 **Ghana Breweries Limited** 合并而成。**Guinness Ghana Breweries** 是加纳三大酒精和无酒精饮料生产商之一。公司无酒精饮料行业的品牌有马耳他健力士 (**Malta Guinness**)（以麦芽为原料的软饮料）等。目前有几家竞争对手也开始生产以麦芽为原料的软饮料。

SBC Beverages Ghana Limited（百事可乐 (**Pepsi Cola**)）是百事可乐国际 (**Pepsi Cola International**) 的子公司。公司概述在下一部分。

Coca Cola Bottling Ghana 是可口可乐公司 (**Coca Cola Company**) 的子公司，也是加纳最大的碳酸软饮料供应商。

中型公司。 **Papso Ghana Limited** 是软饮料产业内最出色的中型公司之一。公司由一位加纳企业家 **Lord Asare** 于 1966 年成立，拥有 28 名员工。公司最初生产酒精饮料，主要的两个产品是：**Major** 和 **Kebashoo**。尽管酒精饮料业务能够为他赚取利润，但因为宗教原因，**Asare** 仍决定将公司生产重心从酒精饮料转向了无酒精饮料。

公司原先有一处橙子和菠萝农场，名为 **Rush Farms**。农场于 2004 年停止经营，此后 **Papso** 便从南非进口浓缩果汁和风味料。姜和菠萝等原材料则从本地采购。

PAPSO Ghana Limited 可生产七种口味的果汁，均使用 330ml 瓶子（从公开市场采购）或加仑容器包装。公司也生产瓶装水。

Papso Ghana Limited 目前计划向临近的西非国家出口产品。

小规模、非正规和边缘业务。 全国范围内有数家小型碳酸饮料、果汁和袋装水生产商，但大都集中在两个主要城市，阿克拉和库马西。大多数都是非正规运营，市场覆盖范围有限。

选择以下企业进行介绍的理由。 **Nestlé Ghana Limited**、**Aquafresh** 和 **SBC Beverages Ghana** 都是五大领先软饮料生产商之一。

6.2 主要公司概况

6.2.1 *Nestlé Ghana Limited*

基本信息。 **Nestlé Ghana** 是领先的饮料生产商，在加纳已经营逾 50 年之久。全职员工有 850 人。

公司历史。 雀巢 (**Nestlé**) 于 1957 年在加纳成立了 **Nestlé Products Ghana**，开始从事进口巧克力业务。1969 年，雀巢 (**Nestlé**) 成为 **Nestlé SA** (55% 股权) 和加纳国家投资银行 (**National Investment Bank of Ghana**) (45% 股权) 之间的合伙企业。

1971 年，公司开始在其在加纳的首个工厂利用本地生产的可可豆进行生产。在工厂试经营期间，主要的产品线是 **Milo** 和 **Ideal Milk**。随着时间的推移，工厂逐渐引进了新的产品线。

雀巢 (**Nestlé**) 将业务从加纳扩张到了其他非洲国家，包括象牙海岸、尼日利亚、塞内加尔、加蓬及几内亚。2000 年，加纳成为雀巢 (**Nestlé's**) 在中非和西非的运营中心。

当前业务和产品。雀巢 (Nestlé's) 在饮料产业的核心产品有 Ideal Milk、Nido、Cerelac, Cerivita、Milo、咖啡及 Chocolimand Ice Tea, 在食品领域的产品有 Maggi seasoning。

组织与管理。Nestlé Ghana 有六个主要部门, 每个部门都有一位职能部门经理 (或直线经理), 他们直接向常务董事汇报工作。常务董事负责向位于瑞士的董事会汇报工作。

企业能力。Nestlé Ghana 依赖其母公司开展研发、采购、培训和能力建设及知识管理工作。

竞争。雀巢 (Nestlé) 面临着来自可口可乐 (Coca Cola)、百事可乐 (Pepsi Cola) 及水果饮料生产商的竞争。

另一个竞争来源是进口饮料和果汁, 如 Ceres 和 Purejoy, 它们在市场上的价格有时比较低。公司还面临着来自乳制品的竞争, 如尼日利亚生产的 Peak Milk。

供应链。雀巢 (Nestlé) 的大多数原材料均需要进口。供应商由位于瑞士的雀巢 (Nestlé's) 总部挑选。成品先被发送到仓库, 然后发给批发商、分销商、零售商或商贩 (销售推广员)。

雀巢 (Nestlé) 还与许多商贩有合作关系, 这些商贩会从分销商和零售商处采购雀巢 (Nestlé) 产品, 然后在街上、公园里及其他露天场所等有利地点出售。这种营销策略使雀巢 (Nestlé) 能够在竞争日益激烈的产业内维持其市场占有率。雀巢 (Nestlé) 向商贩提供设施支持, 如冷藏冷冻设备、移动自动售货机、咖啡机、阳伞及小型手推车, 以促进其销售。

出口。雀巢 (Nestlé) 向尼日利亚、科特迪瓦和其他中非国家出口其 Cerevita (一种小麦麦片)。Cerevita 的本地消耗量较少, 但出口市场需求很大。这种麦片的一种替代产品 Cerelac (一种口味略重的玉米麦片) 在加纳市场颇受欢迎。

发展计划。Nestlé Ghana 在未来五年的发展计划是扩展其产品范围。公司也在考虑将软饮料和瓶装水纳入产品范围。

6.2.2 Aquafresh Limited

基本信息。Aquafresh 是一家家族企业，是于 1994 年依据加纳《1963 年公司法》(Ghana Companies Code 1963) 成立的有限责任公司。三位股东均为家族成员，且都是黎巴嫩裔加纳人。

Aquafresh 拥有 100 名员工。

公司历史。Aquafresh 的历史始于五十年前，当时，现任董事长的父亲成立了 Millet Textile（一家为加纳市场生产毛巾的公司）。公司后来改名为 Spintex，并发展成为一家综合纺织企业，为加纳和更为广泛的非洲市场生产高质量的纺织品。然而，由于加纳市场进口二手服装的涌入，Spintex 面临着激烈的竞争。依据国际货币基金组织和世界银行的结构调整改革计划 (Structural Adjustment Reform Programme)，加纳经济实现了自由化，取消了进口限制，才导致了进口二手服装的大量涌入。本地生产的纺织品无法与低价二手服装竞争。公司为避免激烈竞争转而从事非洲人服装的印花业务，并改名为 Printex。因为来自二手服装的竞争继续破坏着公司的前景，股东做出了一个战略决定，即将公司业务及收入来源多样化，经过一系列的商业机会研究后，成立了 Aquafresh。

Aquafresh 最初推出了一款名为 Fruity 的产品，并通过广告进行了推广，广告中使用了加纳民间广受欢迎的人物——Kwaku Ananse。尽管该产品市场反应良好，但由于包装问题，生产曾被暂停。公司改良了其包装，并且推出了很多新产品（后来都成为了家喻户晓的产品）。

当前业务和产品。Aquafresh 饮料系列包括：

- Kalyppo（苹果、水果混合型、橙子、柑橘、passion、orangepine、菠萝、番石榴及草莓口味），
- Milko（巧克力口味），
- Juicee（鸡尾酒、橙子、柑橘及菠萝口味），
- Fruity（鸡尾酒、橙子、citrus punch 及菠萝口味）及
- Frutelli（鸡尾酒、橙子、芒果、柑橘香及橙子 / 菠萝口味）。

组织与管理。董事会三位成员均为 Millet 家族成员。由总经理负责协助常务董事 Milad Millet 开展运营和行政管理工作。其他职能部门经理负责向两位总经理汇报工作。公司鼓励放权。

企业能力。Aquafresh 是第一批经食品药品监督管理局认证的加纳公司之一，公司依据危害分析与关键控制点 (Hazard Analysis & Critical Control Point) 系统展开经营并会定期接受食品药品监督管理局的审计，以确保食品安全。

竞争。Aquafresh 的主要竞争对手包括 Skies、A-life Limited、Healthilife Limited 及可口可乐加纳有限公司 (Coca Cola Ghana Limited)。Aquafresh 也面临着来自大量进口果汁品牌的竞争，如 Ceres 和 Purejoy 等。

供应链。起初，Aquafresh 从本地采购浓缩果汁。然而，由于本地农民不能满足其需求，无法保证稳定持续的货源供应，而且采购价格也在不断上涨，公司现已转为从中国和其他亚洲国家采购所需的浓缩果汁。

公司有两种营销模式：直接销售给大买家和通过其全国的 100 个分销商销售。Aquafresh 的生产流程如图 6.1 所示。

出口。Aquafresh 将产出的 15–20% 出口到了布基纳法索、多哥、贝宁、马里、尼日尔、象牙海岸和塞内加尔。除了向塞内加尔出口是通过海运外，向其他国家的出口都是采用公路运输方式。虽然加纳是西非国家经济共同体协议 (ECOWAS Protocol) 下的经济贸易自由化计划 (Economic Trade Liberalisation Scheme) 的签署国，公司在进入非洲法语国家市场时仍因限制性进口政策而遇到了诸多限制。

发展计划。Aquafresh 的发展计划是将市场覆盖范围扩张到整个西非。

6.2.3 SBC Beverages Ghana Limited (百事可乐 (Pepsi Cola))

基本信息。SBC 生产和分销百事可乐 (Pepsi Cola)。SBC 是在加纳共和国首任总统恩克鲁玛 (Dr Kwame Nkrumah) 带领的政府所发动的工业化推动下于 1958 年成立的。公司位于阿克拉的主要工业区内。

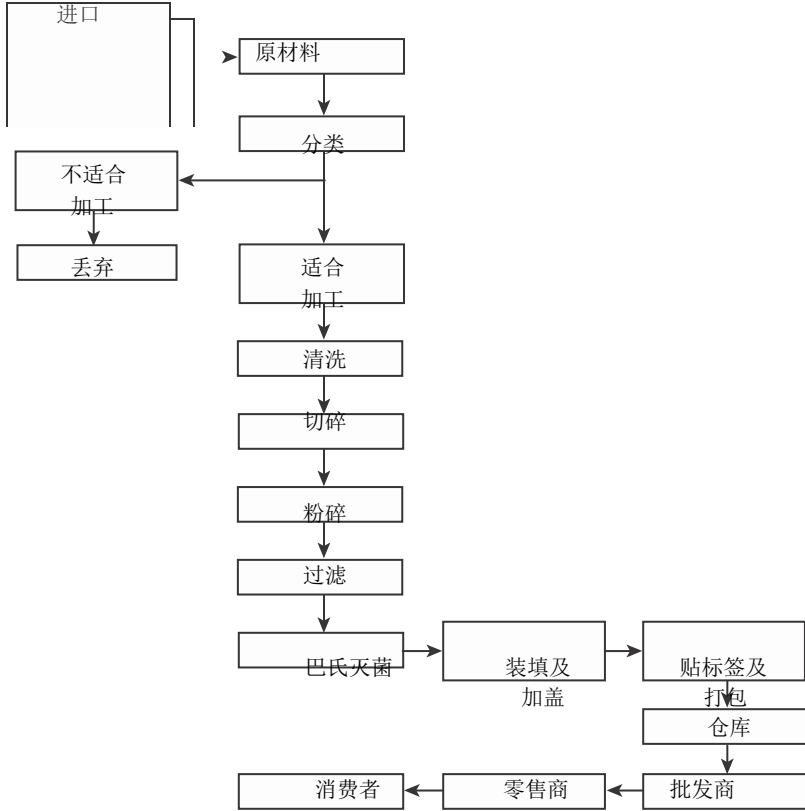


图 6.1 Aquafresh 生产流程

公司历史。公司于 1958 年在政府指示下成立，当时公司名称是 Ghana Bottling Company。它是受加纳工业控股公司 (GIHOC) 监管的数家公司之一，受命根据特许经营权生产一系列的百事 (Pepsi) 品牌饮料。

1998 年，按照加纳政府的私有化计划，百事可乐 (Pepsi Cola) 被剥离。公司被一些加纳私人投资者接管，注册名称为 Beverage Investment Ghana Limited。因该公司不能满足品牌和特许经营标准，2008 年 4 月，百事可乐国际 (Pepsi Cola International) 收回了该公司的特许经营权，并将其授予了 SBC International (Seven-Up Bottling Company 的所有者)。特许经营权新的所有者将公司名称改为 SBC Beverages Ghana。但保留了百事 (Pepsi) 的品牌名称。

当前业务和产品。SBC 是加纳仅次于 Coca Cola Bottling Ghana 和 Ghana Breweries Limited 的第三大软饮料和无酒精饮料制造商 / 生产商。公司主要生产三种通用品牌的软饮料, 即美年达 (Mirinda)、百事可乐 (Pepsi Cola) 和七喜 (7UP)。

美年达 (Mirinda) 有三种口味: 橙子、菠萝和果味。公司预计在今年晚些时候推出另一种美年达口味——“苏打”。

2007 年, SBC 开始生产自有品牌的瓶装水——Aquasplash。公司承继了一个老厂房, 该厂房原来生产力低下, 但现在每年可生产 120 万箱产品, 实现了收支平衡。

组织与管理。常务董事负责向位于黎巴嫩贝鲁特的董事会汇报工作。直线经理负责数个职能部门: 人力资源、采购、销售和营销、生产、财务、审计、质量保证和库存。

目前公司共有员工 300 人, 其中三分之一是临时工。公司也雇佣兼职人员让其从事外围工作, 如瓶子清洗、封装和打包。公司对前台每天收到的申请进行筛选, 直接录用符合要求的兼职人员。

企业能力。SBC 在象牙海岸及其他非洲和中东国家均有业务, 能够借鉴其他运营场所的专业技术支持特定的机构。公司为员工提供持续的培训, 员工流动率比较低。

竞争。SBC 的主要竞争对手是 Coca Cola Bottling。由于厂房和设备的限制, SBC 目前的产量不高, 其当前的目标是保持目前的市场占有率。SBC 拟将收购一个新工厂, 通过提高产量、稳定的货源供应及全方位的营销和推广策略提高竞争力。

SBC 的竞争对手还有果汁生产商, 如 Papso、Aquafresh、Milani、Blue Skies 等。SBC Pepsi Cola 计划引进一种新的果汁生产线。

供销链。糖和浓缩汁从美国 (有时从中国) 进口。瓶子原先在本地采购, 但由于本地灌装厂能力有限, SBC 目前已转为从印度和尼日利亚进口。

打包好的产品被发送到国内的各个仓库, 然后分销给批发商和零售商。

*出口。*公司不从事出口业务。

*发展计划。*公司的短期目标是扭转目前的局势，实现并维持盈利。五年发展计划是收购新的工厂和设备，并迁到一个更为合适的场址（目前的场址在暴雨期间会遭受水灾）。

第七章

酒精饮料

7.1 产业概况

背景与概述。据估计，加纳每年的人均酒精消耗量接近 1.54 升纯酒精。¹ 当地制造的酒精饮料占其总消耗量的 88%，余下的 12% 则来自进口。当地有六家大型生产商以及众多中小型企业，超过 200 个酒精饮料品牌。

产业结构。加纳的酒精饮料产业可划分为三个细分市场。² 第一个细分市场由威士忌、白兰地、荷兰杜松子酒、杜松子酒和朗姆酒等烈性酒组成。第二个细分市场则包含葡萄酒、苹果酒及其它较为温和的酒精饮料。而第三个细分市场则由啤酒和黑啤酒构成（图 7.1）。

除工业酿造的饮料外，传统饮料也拥有巨大的市场，比如 Pito（采用粟米酿造）、棕榈酒（产自含糖棕榈树液）、以及 Akpeteshie（由酿制的棕榈树液或甘蔗汁蒸馏而成）。³

竞争力。由于本地制造商对产品制造投入了巨大的成本，本地生产的产品与进口烈酒相比毫无竞争力，即使对进口烈酒征收相当于其商品价格 40% 的进口税也无法改变这一现状。本地产品在印刷及电子媒体广告方面的开销尤为惊人。

供销链。Guinness Ghana Breweries 和 Accra Brewery Limited 等企业的主要产品投入、麦芽均来自进口，但其玉米粒仍来源于本地市场。烈性酒制造商高达 60% 的投入都采购自本地。

¹ Evans, K. 2008. 国家酒精政策，第三版草案（5 月 13 日）。为加纳政府编制的报告。

² 加纳标准产业分类，第三阶段报告

³ Akpeteshie 是加纳和其他西非国家的一种家庭酿制烈酒的名称，由棕榈酒或甘蔗汁蒸馏而成。Akpeteshie 与烈性酒一起被划分在第一个细分市场中，而 Pito 则与啤酒一起被划分至第三个细分市场。

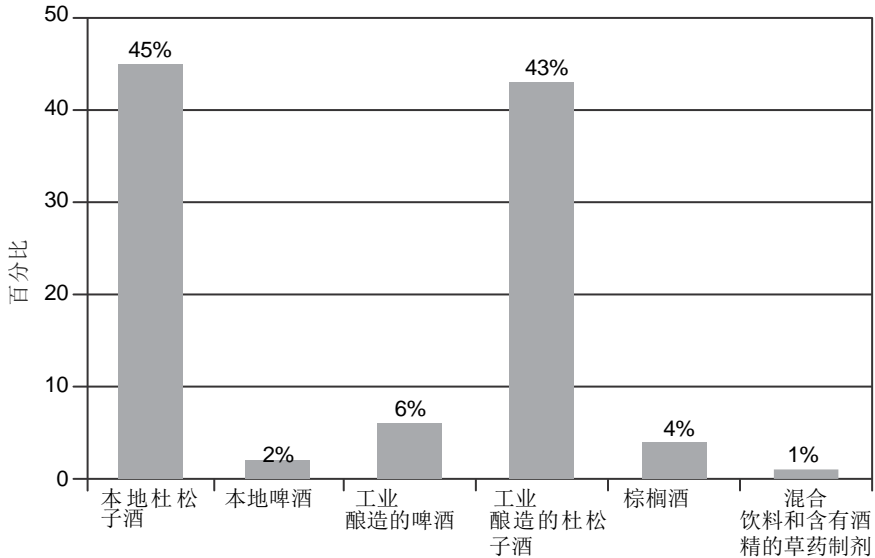


图 7.1 各类酒精饮料的消耗比重。

目前，加纳尚未建立任何酒瓶制造设施，当地企业的酒瓶都从尼日利亚进口。酿酒厂和黑啤酒制造商在全国范围内拥有一个第三方关键分销商网络和一个仓库链。这些烈性酒制造商们直接将产品交付给分销商。而零售商则往往为小型的私营企业。

政策背景。加纳政府已经制定了国家酒精政策，该政策旨在通过鼓励积极的消费模式、抑制消极的消费模式改变行业现状，降低由于滥用酒精而造成的危害，并确保产品的品质与完善性，使消费者免受不安全产品的伤害。

挑战。该产业面临的最大问题是公用设施（水电）和投入的高昂成本以及由进口商品带来的与日俱增的竞争压力。资金获取困难和包装成本过高也是影响当地生产商的重要问题。

所选公司概况。该产业内最大的公司是 Accra Brewery Limited（拥有 10 多个品牌）、Guinness Ghana Breweries

(拥有 Smirnoff 及其他七个品牌)、GIHOC 和 Kasapreko (共拥有约十二个不同品牌)。

Accra Brewery Limited (ABL) 是遍布六大洲的领先啤酒制造商 SABMiller PLC 的子公司。ABL 在饮料产业已拥有长达 36 余年的运营经验, 原名是 Overseas Breweries Limited。该公司于 1990 年在加纳证券交易所上市。早在 1975 年 4 月 1 日, 公司已合并成为一家啤酒、麦芽饮品及充气饮料生产商。其产品包括 Club Beer、Castle Milk Stout、Stone Lager、Club Shandy、Vitamalt、Muscatella 及其他品牌。

ABL 包装能力为每小时 22,000 到 36,000 瓶。

下文将要详细介绍的 Guinness Ghana Breweries 是荷兰公司 Diageo Highlands BV 的子公司。(喜力 (Heineken) 是该公司少数股份的持有者, 占有公司 20% 的股本。) Guinness Ghana Breweries 在加纳运营着三家工厂: 其中两家 (Kaasi 和 Ahensan 工厂) 位于库马西, 另一家 (Achimota 工厂) 位于阿克拉。

下文将要详细介绍的 Kasapreko Company Limited 是领先的杜松子酒生产商之一, 位于阿克拉。

下文将要详细介绍的 GIHOC Distilleries Company Limited 是一家由 Industrial Development Corporation 于 1958 年建立的政府所有的酒精饮料制造企业。

中型企业概况。

蒸馏及混合烈酒制造商 Baron Distilleries Limited 是加纳第三大酒精饮料制造商。该公司建立于 1995 年, 目前拥有 220 名员工。

Baron Distilleries 原名为 Baronanza Enterprises, 是一家小型制造企业且只生产一款产品: Baron 酸橙汁 (Baron's Lime Juice)。此款酸橙汁由拥有雄厚的化学知识背景的公司创办人 Frank Sekyere 开发。Sekyere 在完成他的大学学业不久后便创立了这家公司。公司最初位于阿克拉郊区机场居民区的一座小木屋内。短短一年内, Sekyere 便又开发出四款新产品, 并于 1998 年作为唯一所有者将公司组建为一家有限责任公司。2000 年, 公司搬迁至其如今所在的场址, 并自此在这里生根发芽。

Baron Distilleries 还拥有一家专门生产纯净水的姐妹公司。

该公司目前已在加纳市场中推出了十款产品: Baron Pusher Gin Bitters、Baron Wo Ba Ada Anaa Gin Bitters、Baron Playboy Liqueur、Baron Captains Gin、Baron Captains Whisky、Baron Chef Whisky、Baron Cargo Gin Bitters、Baron Brandy、JH Baron Aromatic Schnapps 和 Baron's Lime Juice。

公司从本地采购树根和药草,同时从印度进口酒精、从法国和南非进口香料、并从中国进口包装材料。2008 年,公司建立了一个配备有全自动冲洗、装瓶和加盖设备的新工厂。公司目前的目标是,在 2013 年结束前进入其他西非国家。

7.2 主要公司概况

7.2.1 *Kasapreko Company Limited*

基本信息。Kasapreko 是加纳最大的酒精饮料生产商。该公司位于阿克拉 Spintex Road, 共拥有 130 名员工。公司在 2010 年的年营业额达 4400 万美元。

公司历史。公司由实业家及企业家 Kwabena Adjei 博士于 1989 年建立,是几个几乎同时在阿克拉郊区的 Nungua 地区设立烈酒蒸馏业务的新公司(包括 Kantamanto、Ravico 和 Macbell)之一。在成立 Kasapreko 之前,Adjei 博士曾从事一般贸易业务,并进口了各种不同的产品,在加纳进行出售。他还是一位获得许可的黄金买家。(其他几家几乎与 Kasapreko 同时开展业务的公司不久后相继退出了该业务领域。)

在运营初期,所有生产蒸馏产品的公司都从同一供应商处采购产品原料,并采用相同的配方来生产普通的杜松子酒。后来 Kasapreko 打破了这一传统,开始从其他供应商处采购原料,并采用不同的配方来生产区别于其竞争对手的杜松子酒、白兰地以及威士忌。这使得该公司脱颖而出,开创出一个全新的利基市场。在此期间,公司都以非正式的形式进行运营。

经过 10 年的经营后,Adjei 博士决定将公司的运营和体制正规化,并雇用专业人员对业务进行管理,同时建立起包括董事会、专业的管理及技术团队、以及管理有序的人力资源及财务管理

体系在内的公司架构。国际金融公司 (International Finance Corporation) 对加纳的私营中小型企业提供的支持和 EMPRETEC Ghana Foundation 提供的企业家发展支持使公司的这一发展成为可能。⁴ 由此带来的成效之一就是公司的品牌数量得到了合理化, 从 40 个左右缩减到了 9 个。

公司在此期间进行了一项关键的革新, 即引入了苦味质。尽管苦味质 (提取自植物) 早已被运用于饮料中, 但它们在加纳的使用在当时尚未被商品化。Kasapreko 与研究中心签署了植物药品合同, 以研究苦味质的配方并将其成分标准化。该中心制定出了合适的混合物, 确定了其益处, 并研制出其浓缩物和标准成分。Kasapreko 与研究中心在植物药品方面的成功合作标志着苦味质在加纳正式开始商品化。

当前业务和产品。 公司旗下的品牌包括 Alomo bitters、brandy、Cardinal liqueur、Cocoa liqueur、dry gin、Kasapak、lime cordial、Ogidigidi bitters、Opeimu bitters、tonic wine 以及 Kasa Vino。公司每年使用的酒精达 1200 万升。

组织与管理。 常务董事负责向董事会汇报工作, 并负责监督下列职能部门: 生产、采购、财务、行政和营销。

企业能力。 Kasapreko 是使加纳的非正式酒精饮料行业运营走向商业化的企业。凭借在技术方面的投资, 公司始终保持着该领域领跑者的地位。目前, 公司正置入两条全新的顶尖水平的烈酒生产线, 该项目耗资三千万美元, 生产能力高达每小时七万瓶。

竞争。 Kasapreko 的主要竞争对手包括 GIHOC Distilleries 和 Paramount Distilleries。公司同时还面临着来自 Diageo (全球最大的烈酒生产商, 目前加纳进口的产品包括其 Smirnoff、Johnnie Walker 和 Baileys 等品牌) 等跨国企业的竞争威胁。此外, 市场上同时还存在着近 400 家生产各种苦味质的小型企业, 其中尤以阿克拉和库马西地区最为集中, 而来自印度的小型盒装酒精饮料生产商也不断涌入这一市场。

⁴ EMPRETEC 是一项由联合国贸易暨发展会议的投资与企业部门制定的联合国计划, 旨在推进可持续性中小企业的建立。EMPRETEC 这一名称来自西班牙语中的企业家 ('emprendedores') 和技术 ('tecnología') 这两个词。

供销链。约 80% 的原料来自于进口。酒精进口自巴西、印度和巴基斯坦，香料进口自欧盟，瓶子进口自中国，杯子和瓶塞进口自印度。原料均采购自欧洲各地的中间商。天然植物、植物成分、标签和盒子等原料则在当地采购。

公司在加纳 10 个地区中的 8 个地区均拥有重要的分销商和零售商。此外，公司还在尼日利亚拥有六家分销商。

出口。最初，Kasapreko 的出口地区仅限于象牙海岸、布基纳法索和尼日利亚，而如今，其出口地已覆盖西非的所有国家（以尼日利亚为主要出售地区）。

发展计划。Kasapreko 致力于将其出口范围拓展至非洲的其他地区，比如坦桑尼亚和南非。公司还力图将其销售延伸到居住在非洲以外（伦敦、布鲁塞尔和美国等聚集了大量移居自西非的侨民的国家）的西非侨民。为支持这一拓展计划，公司将进一步发展其技术能力，并考虑通过纵向整合增加其在当地的原材料供应。

7.2.2 GIHOC Distilleries

基本信息。GIHOC Distilleries Company 是在西非地区建立的第一家现代酿酒厂。该公司坐落于阿克拉的北部工业区，年营业额达 1400 万美元（2010 年），雇员员工达 310 名（其中 160 名为固定员工）。

公司历史。GIHOC Distilleries Company 成立于 1958 年，是一家国家酿酒厂。它是由加纳首任总统恩克鲁玛 (Dr Kwame Nkrumah) 建立的 28 家国有企业之一。到 20 世纪 80 年代末，其中几家企业由于财务状况欠佳而进行停业清算，但 GIHOC Distilleries 的财务状况仍保持良好。继对不良贷款的国有企业进行资产剥离之后，GIHOC Distilleries 注册成为了一家 100% 由政府拥有的有限责任公司，并受到贸易与工业部的监管。

当前业务和产品。GIHOC Distilleries Company 从事不同类型的酒精及无酒精饮料的蒸馏、提纯、混合及生产业务。该公司生产的烈酒品牌包括 Lawyer London Dry Gin、Castle Bridge Gin、Buccaneer Rum、Mandingo Bitters 和 Herb Afrik Gin Bitters。公司主要的无酒精产品为 Meridian 过滤水。

组织与管理。公司由政府任命的常务董事进行管理。行政、财务、生产、营销与销售、研发及商业广告/采购部门的直线经理都归常务董事直接管辖。

企业能力。研发部专注于开发新的配方和混合产品，多年来，公司已成功推出一系列品牌。

公司还制定并保持着高品质的标准，并因此荣获了大量奖项，如 2002 年由加纳标准委员会颁发的加纳国家品质奖（食品与饮料行业）、2005 年的第五届国家工业技术奖、以及 2007 年的加纳之星奖（包装）。

竞争。该公司的主要竞争对手包括 Kasapreko、Paramount Distilleries 和 Baron Distilleries。此外，它也面临着来自 Diageo 等跨国企业以及众多进口烈酒的竞争。

供销链。公司从本地采购糖、水和药草/树根（用于苦味质）等原材料。其浓缩物则从西班牙和英国进口，并按照公司的规范进行生产。GIHOC 的瓶装进口自意大利，而标签则部分从本地采购、部分从国外进口。

该公司通过遍布全国各地的关键分销商和私营批发商将其产品售往各地。

出口。GIHOC Distilleries 根据合同为尼日利亚市场提供产品。部分批发商也会将其产品直接出口至尼日利亚市场。

挑战。工厂和设备的老化是 GIHOC Distilleries 面临的主要问题，使其难以响应不断增长的需求、无法进行扩张。此外，其它酿酒厂对公司产品的仿造也是公司面临的一大问题。目前，公司已对其配方采取了保护措施。

近期发展。GIHOC Distilleries 以前依靠当地的一家供应商获取（进口）酒精。但在最近，GIHOC Distilleries 已转变为直接从欧洲进口酒精，降低了生产成本。

发展计划。GIHOC Distilleries 针对其工厂和设备制定了一个五年发展计划，以期将其生产能力扩展到当前的三倍。公司还致力于在西非地区为其产品开发出新的出口市场。

7.2.3 Guinness Ghana Breweries Limited

基本信息。Guinness Ghana Breweries 是加纳最大的饮料公司。Guinness Ghana Breweries 的总部位于阿克拉的 Achimota 地区，在加纳运营着三家酿酒厂：其中两家位于库马西的 Kaasi 和 Ahensan，另一家则位于阿克拉的 Achimota。

Guinness Ghana Breweries 目前拥有 600 多名固定员工，以及近 400 名临时员工。公司的年营业额约为四千万美元。

公司历史。Guinness Ghana Breweries 成立于 1960 年 8 月 29 日，从事啤酒、黑啤酒及矿泉水的制造。从建立之初至 2004 年，公司始终专注于 Guinness Foreign Extra Stout、Malta Guinness 和 Gordon Spark 产品的进口、生产、配送和销售。1990 年 11 月，Guinness Ghana Breweries 在加纳证券交易所临时上市，并最终于 1991 年 8 月 23 日正式上市。

2004 年，Guinness Ghana Limited 收购了当时由 Heineken International BV 所有的 Ghana Breweries Limited。随后，Guinness Ghana Limited 更名为 Guinness Ghana Breweries。此次收购为公司原有的产品组合（ABC、Star 和 Gulder）增加了众多较大的优秀品牌。2009 年 9 月，已成为 Diageo PLC 子公司的 Guinness Ghana Breweries 进一步扩展其业务，将 Diageo 酒精产品系列的出口、配送、销售及推广纳入其经营范围。

其母公司 Diageo 目前拥有该公司 51% 的股本，此外，Heineken 也拥有该公司 20% 的股本。同时，社会保障和国家保险信托也是该公司的重要股东。

当前业务和产品。Guinness Ghana Breweries 拥有两个经营场址：Kaasi（位于阿散蒂地区的库马西）和 Achimota（位于大阿克拉省）。其位于 Ahensan（库马西）一提供仓储服务。Kaasi 场址的年生产量占 Guinness Ghana Breweries 总产量的 45% 左右，而余下的 55% 则由 Achimota 的酿酒厂生产。目前，这两个场址均在进行生产力扩充计划。

Guinness Ghana Breweries 的主要产品包括

- 黑啤酒 (Guinness Foreign Extra Stout)
- 贮藏啤酒 (Star Lager Beer, Gulder Lager Beer, Heineken Lager Beer)
- 成人高级无酒精饮品 (Malta Guinness、Amstel Malta、Alvaro (含有梨、菠萝和西番莲果粒))
- 烈性酒 (Johnnie Walker (红、黑、绿、金、蓝及 King James)、Smirnoff Vodka (红、黑及调味品种)、Baileys Irish Cream、Captain Morgan Rum、Gordon's Dry Gin 及 Gilbeys Gin)。

在 2011 财年中，公司共计向市场售出一千七百万箱不同种类的产品。

组织与管理。 Guinness Ghana Breweries 共拥有 11 位董事会成员和一个由常务董事、财务主管、供应主管、法律顾问、人力资源主管、企业关系主管、营销主管及销售主管组成的行政管理委员会。

竞争。 Guinness Ghana Breweries 的主要竞争对手包括可口可乐 (Coca Cola)、ABL、Kasapreko 以及 GIHOC Distilleries。

供销链。 Guinness Ghana Breweries 从欧洲进口麦芽、蔗糖及其他众多配料。

公司的产品从酿酒厂运往全国各地的关键分销商，再由这些分销商出售给批发商及零售商。在某些情况下，终端客户也可以直接从关键分销商处购买产品。

发展计划。 Guinness Ghana Breweries 已于近期开始着手实施数项计划，包括两台全新发酵设备的调试和公司阿克拉工厂中的蒸汽锅炉及部分生产线的全面检修。此外，公司目前还致力于改善其资本结构和降低其财务成本负担。

第八章

纺织与服装业

8.1 产业概况

*背景与概述。*20 世纪 70 年代，纺织业共有约 25,000 名工人，占制造业就业总人数的 27%，占制造业运转能力的 60% 以上。¹ 通过使用进口的优质材料和优良的设计，纺织业得到了蓬勃的发展，并产生了一些在当地及其他西非国家市场都很畅销的知名品牌。

截止至 1975 年，加纳共有 14 家纺织公司和约 138 家大中型服装工厂。然而，到了 1982 年，由于外汇短缺，无法进口原材料，这些工厂的产量逐渐降低，且大部分工厂（包括国营工厂和私营工厂）最终倒闭。人们普遍将这些发展归因于伴随加纳政府于 20 世纪 80 年代和 90 年代推行的结构调整计划而来的贸易自由化改革。

截止至 2002 年，仅有 4 家公司幸存下来，它们分别是：Ghana Textile Manufacturing Company、阿克松博纺织有限公司 (Akosombo Textiles Limited, ATL)、加纳纺织印染有限公司 (Ghana Textile Printing Company Limited, GTP) 和 Printex。在过去的 5 年中，来自进口纺织品和服装的竞争已将加纳的纺织产业逼入另一个艰难境地，导致加纳许多公司被迫关闭多条生产线并进行大规模的裁员。其中 GTP 关闭了其纺织部门并解雇了纺织工人，而 Ghana Textile Manufacturing Company 则在 2005 年关闭了其全部生产线。

*纺织业。*加纳纺织业生产的面料主要面向当地服装行业以及出口市场。这些面料多以棉花为主料，包括非洲印花布料（如蜡染印花布、Java 印花布、仿蜡印花布、床单和校服等）和家居面料（如窗帘面料、厨房餐巾、桌布和毛巾等）。这些产品占了产出品的大多数。人造面料（合成纤维面料）尽管只占产出的一小部分，但却是制作制服、针织衬衫和短袜等产品的主料。

¹ 贸易与工业部 (2004)。

许多小工厂会在漂白棉布上手工印染他们自己设计的图案（即扎染或蜡染布）。

当地纺织品。肯特布是一种由加纳织布工全手工编织的布料，色彩十分鲜艳。绚丽的色彩和精巧的设计使肯特布当之无愧的成为全加纳甚至整个西非纺织业中最富盛名的布料。每一个设计都蕴含着一个富有传统寓意的故事，每一匹布料都具有鲜明的特色。人们一般只在出席重大庆典、节日典礼或特殊场合如结婚典礼、儿童命名仪式或毕业典礼时才会穿着用肯特布制作的服装。

阿丁克拉布是一种全手工印染和刺绣的布料，具有极高的价值。它的起源可以追溯到加纳的阿桑特人和象牙海岸的吉亚曼人。大约在 19 世纪，阿桑特人发展了他们独特的阿丁克拉布印染艺术。阿丁克拉布适用于在社会活动和诸如节日庆典、结婚典礼和命名仪式等特殊场合上穿着。当地的设计师们还用阿丁克拉符号创造出了各种创新产品，包括服装配饰、室内装饰品、包装纸和图书封皮等。

蜡染和扎染这两种印染布料的方式最早流行于西非，在分布在加纳北部和尼日利亚的豪萨人中尤为盛行。人们会先用绳子或是橡皮筋将布料捆成某种样式，然后将捆好的布料浸入染液中或将染液喷洒在布料上。有些被绳子或橡皮筋捆住的地方并没有吸收染液，因此就形成了一种图案。

产业结构。加纳的服装业主要有 2 种不同类型的产品：突显非洲风格的服装和普通服装。突显非洲风格的服装也称为非洲传统服装，由许多小企业、裁缝铺和女缝纫工根据当地的设计风格 and 流行时尚来生产制作。通常情况下，生产普通服装所采用的面料都是进口面料。经营“普通”类别服装的公司一般都会大量生产诸如衬衫或裤子等用于出口的特定服装。

20 世纪 80 年代，Kofi Ansah 等时装设计师们开始采用蜡染布、扎染布、手织布（肯特布）和手工印染布等传统的非洲面料来设计服装，使非洲传统服装成为了一种流行趋势。非洲传统服装一般仅为高端服装市场和特别定制而生产。

非洲传统服装业的发展反映了高收入加纳人的需求，并吸引了一批新的服装设计师进入这一行业。截止至 20 世纪 90 年代中期，非洲传统服装出口已成为加纳外汇收入的重要来源。目前，他们是加纳主要的非传统出口产品之一。² 经过在国际贸易展会上的推销，非洲传统服装已成为加纳旅游产业的一个重要组成部分。

利用《非洲增长与机遇法案》(AGO A)³ 提供的有利机遇, 加纳政府已采取许多措施试图恢复发展“普通”服装产业。但政府干预计划, 如纺织与服装业总统特别动议 (PSI on Textiles and Garments), 是否能促进纺织与服装业的复苏尚不明确。

加纳从欧洲和美国进口大量二手服装。一些中小型二手服装零售商和经销商占了加纳服装产业总劳动力的 30% 。

一个纺织生产集群: **Bonwire 肯特布编织工** 肯特布编织地主要集中在阿散蒂和沃尔特地区。在阿散蒂的 **Bonwire** 村和沃尔特地区的 **Agotime Agbenyinase** 村有一个编织工集群: 这个集群构成了 **Gator** 肯特布编织产业。

Bonwire 编织集群有 100 多名编织工。他们的编织设备通常都是由编织工本人或其他专门制作这种设备的工匠全手工制作完成的。编织肯特布所用的纱线, 样式和质量各不相同。编织工们可能会将多种颜色的纱线交错编织在一起, 以突出这种布料的象征意义。绢丝是最负盛名的纱线。编织工们会先将几条均宽 4 英寸的绢丝精心摆好位置, 再将他们手工 (现在有些织布工会使用缝纫机进行缝制) 缝制成想要的尺寸。

通常, 肯特布是经由来村里采购的中间商对外销售。另外, 在肯特节期间, 众多国内外游客也会慕名前来购买肯特布。

管理经验匮乏、缺少电力等基础服务设施、知识技术水平低下以及包装营销手段落后都是这些集群所面临的主要问题。

该集群计划组织编织工加入信用合作社以改善融资渠道, 从而扩大他们的经营规模。另外, 该集群还打算提供培训, 以将这些技艺传给下一代。

供销链。加纳的纺织与服装业主要从荷兰、中国、印度、美国和欧盟进口染料和其他化工产品, 以及胚布、卡其布、印花布、配件 (拉链和纽扣等) 和

² 非传统出口包括以下产业的产品: 农产品 (新鲜菠萝、新鲜山药、木瓜、香蕉、新鲜青椒 / 辣椒、鱼类和海产品、可可酱、罗布斯塔咖啡、腰果、乳木果和原棉等)、制造业产品和手工艺品。

³ 根据 AGOA, 美国政府将在 WTO 有关自由贸易和竞争的规则生效之前为弱小国家提供有限准入美国市场的权限。

⁴ 据说肯特布大约是在 1690 年在 **Bonwire** 村发明的。

机械设备等。而棉花则是从尼日利亚、象牙海岸以及南非进口。

加纳的零售行业近年来扩张迅速，在（高价）精品店不断激增的同时，沃尔沃斯（2005 年进入加纳市场）等大型服装零售商也相继开业。

许多零售网点和商店都专营非洲当地服装。在这当中，除了一些是生产厂家的零售店外，大部分都是自主零售店，他们为加纳非洲传统服装的增长和推广做出了巨大贡献。

突显非洲风格的服装通常在利基市场（美国的非洲裔美国人社区中最重要的市场）以及欧洲（相对较小的）“民族”市场中出售。

*政策背景。*为了充分利用 AGOA 法案和其他出口机遇，加纳政府实施了很多计划来改变纺织与服装业的现状。具体政策包括：

*纺织 / 服装集群网络。*加纳政府和联合国工业发展组织合作，将纺织业中的微型和中小型企业集合起来形成网络。集群网络自建立以来，已帮助其成员进行了大规模生产策略、转包加工和升级技术水平、提升营销技能和提高管理技术等方面的培训。

*关税。*加纳政府正在调整目前的关税结构。有人建议应该提高所有进口纺织品的进口税，从而为所有纺织品创造一个公平的竞争环境。此外，加纳政府还实行了进口原料免关税政策。

*纺织品和服装出口行动计划。*这是总统特别动议（PSI）计划下关于纺织与服装业的一项特别计划，旨在促进私营产业的增长和发展。

*新的行政程序。*加纳政府引进了关于进口印花纺织品的全新行政程序。塔科腊迪港已被加纳政府指定为纺织品进口的唯一港口，所有到港货物都要接受加纳海关加纳海关、特许权、预防性服务部门的检查。

*经济情报任务工作组。*经济情报任务工作组由安全部门和国营及私营产业机构组成，旨在调查不法行为案件。

挑战。高成本投入和来自进口服装（包括二手服装）的竞争是加纳纺织与服装业目前面临的主要问题。大量进口纺织品涌入加纳，其中一些甚至侵犯当地品牌也是纺织与服装业面临的一大问题。此外，融资渠道有限对当地公司而言也是一个严重挑战。

竞争力。加纳本国生产的布料面临着来自成品进口纺织印花布料（如胚布、灰棉布和家具装饰布料等）的激烈竞争。这些进口布料主要来自象牙海岸、尼日利亚、中国以及新近加入的印度和巴基斯坦等国家。尽管加纳本地生产的成品布料在质量上更胜一筹，但由于进口布料的颜色更加鲜艳，设计更加新颖，手感更加柔软光滑，其市场份额也在不断扩大。从中国等国家进口的各种产品，如连衣裙、床单、毯子、服饰和窗帘等，也是加纳本地公司生产产品的主要竞争对象。

出口现状、实力和潜力。加纳纺织品的主要出口国为欧盟国家 (55%)，美国 (25%) 和西非经济共同体国家 (15%)。剩余的 5% 的纺织品大部分都出口到了南非、津巴布韦、纳米比亚和埃塞俄比亚。加纳出口的纺织品和服装包括花式印染布、Java 印染布、胚布罩衫、女装和男装等。肯特布、阿丁克拉布（手工印染）和手纺复古布等加纳本土的纺织品也对外出口。

近期发展。总统特别动议 (PSI) 部与加纳贸易与工业部合作，为中小型纺织服装公司制定了如获得信用额度等策略。加纳政府和毛里求斯政府合作，新近成立了 **Belin Textiles International Limited plant**，该合资公司将根据 AGOA 法案的倡议，向美国出口服装。此外，加纳政府还开始采取措施，逐步禁止进口二手服装。

选择以下企业进行介绍的理由。Tex Style Ghana Limited 是加纳纺织与服装业的龙头企业。而阿克松博纺织有限公司 (ATL) 和 Printex 则是其他 3 家目前仍在运营的纺织企业中的 2 家。

8.2 4.2 主要公司概况

Tex Styles Ghana Limited

基本信息。

Tex Style Ghana 公司位于加纳首都阿克拉附近的特马，其前身为加纳纺织印染有限公司 (Ghana Textile Printing Company Limited, GTP)。公司雇有 874 名工人，

其中有 11—12% 的工人为临时工。公司年营业额约为 4800 万美元。

公司历史。Tex Style Ghana 公司是在加纳第一任总统恩克·鲁玛推行的工业化战略提议下成立的。联合利华公司（即后来的 UAC Ghana Limited）是 Visco Group 在加纳的经销商。在 Tex Style Ghana 公司成立之前，加纳市场上所有的非洲印花布都通过该公司从荷兰进口。在鲁玛总统倡议成立本土非洲印花布企业的前提下，加纳政府主动与伽马控股集团（Gamma Holding，Visco 在荷兰的总部），并签订了一份三方协议：即伽马控股集团（Gamma Holding）、联合利华（英国）公共有限公司（Unilever PLC (UK)）和加纳政府。这就为 1966 年 GTP 的成立铺平了道路。

在 1966 年到 1982 年间，GTP 在加纳本土生产蜡印花布的同时，还从荷兰弗利斯克集团进口印花布。1982 年，随着加纳革命的开始，该公司的产量急剧下跌。GTP 开始亏损后，伽马控股集团（Gamma Holding）和联合利华公共有限公司（Unilever PLC）这两家外国股东决定裁员。工人们开始组织示威和罢工，将公司管理层赶出办公室，让工人保护委员会取而代之——这种方式在加纳十分普遍。

1992 年，加纳新当选的政府召回伽马控股集团（Gamma Holding）和联合利华公共有限公司（Unilever PLC）来接管公司事宜，1994 年，这 2 家外国股东开始对公司进行全面重组。到 1994 年底，该公司的股权结构已调整为伽马控股集团（Gamma Holding）占 71%，联合利华占 13%，加纳政府占 16%。2004 年，联合利华将其股份转让给了中国的 Trubrook 公司，但仍保留了帮助 GTP 重组的权利。2004 年，GTP 更名为 Tex Style Ghana Limited。2010 年，伽马控股集团（Gamma Holding）将其股份出售给英联投资有限公司（ACTIS，一家新兴市场私募股本投资公司），该公司目前为 Tex Style Ghana Limited 的大股东。

虽然已经更名为 Tex Style Ghana Limited，但在市场上，该公司的产品仍称为 GTP。

当前业务和产品。在加纳全国范围内销售本土生产的蜡印花布和进口的 Visco 品牌面料是 Tex Style Ghana 公司的核心业务。目前，Tex Style Ghana 公司是 Visco 品牌在加纳的唯一经销商。同时，该公司还是 Visco Group 下属的 3 家公司之一，其他 2 家分别是 Visco Holland 和位于象牙海岸的 Uniwax。

蜡印花布有 4 种主要设计：Safoa、Adepa、Nsroma 和 Nustyle。这些产品主要面向的是加纳的不同细分市场，

适用于不同场合。Tex Styles Ghana 公司在加纳已有 50 多年的 Vlisco 品牌面料销售历史。Woodlin 是 Tex Styles Ghana 公司的另一种产品，这种多用途的面料可以缝制成服装、家居装饰品、窗帘和其他装饰品，在西非国家非常畅销。

组织与管理。Tex Styles Ghana 公司的董事会共有 9 名成员，其中包括 3 个股东（分别来自 ACTIS、Trubrook 和加纳政府）的代表，1 名常务董事和 5 名总监。董事会主席即为 Vlisco Group 的董事长。

5 名总监分别监管公司的销售部、市场部、技术部、财务部和人力资源部。Woodlin 产品总监不属于董事会成员，负责监管该公司在加纳的所有直销 / 零售店和管理 Woodlin 成衣的设计师。

企业能力。作为一个拥有 50 多年历史的加纳最大的纺织品制造商，Tex Styles Ghana 公司代表着加纳人所熟知的强势品牌。源源不断的新颖设计和新型产品是该公司赖以生存的关键因素。

2008 年，Tex Styles Ghana 公司的年产量达到了 1600 万的捆最高水平，目前，其年产量已降至 800 万捆。Tex Styles Ghana 公司还在使用 1996 年的机器和技术，但现在已经开始更替和升级车间和设备。受现有技术的限制，该公司目前只能生产蜡印花布。

竞争。Tex Styles Ghana 公司面临着来自 ATL 和 Printex 以及进口纺织产品的双重竞争。外国纺织公司对其设计的抄袭是该公司目前面临的重大问题。

供销链。Tex Styles Ghana 公司主要从中国进口灰棉布，从德国和荷兰进口染料和蜡。而用于设计的铜板则是从欧洲的其他国家进口而来。

公司的概念和设计与消费者的需求紧密相连，而销售部门则通过推出新产品树立公司的品牌知名度。

Tex Styles Ghana 公司在阿克拉、特马、库马西、科福里杜亚、Akim Oda、海岸角、斯韦德鲁、塔科腊迪、敦夸、塔奇曼、苏尼亚尼、博尔加坦加和塔马利等地都设有仓库。这些直销点可向零售商和注册经销商直接销售产品。

出口。Tex Styles Ghana 公司向多哥、贝宁、布基纳法索和卡拉巴尔（位于尼日利亚）出口蜡印花布。公司也向美国和南非出口 Woodin 布料。此外，该公司还通过经销商向其他国家出口蜡印花布。

挑战。Tex Styles Ghana 公司目前面临的主要问题是廉价进口纺织品的大量涌入。尼日利亚和其他国家的贸易制裁限制了该公司目前的出口潜力。

近期发展。Tex Styles Ghana 公司正在进行的重组已改善了公司的经营状况。资本投资使该公司得以获得最新的技术和设备。

发展计划。Tex Styles Ghana 公司当前的目标是扩大其生产，长远目标是在非洲其他国家开办工厂。

阿克松博纺织有限公司 (Akosombo Textiles Limited, ATL)

基本信息。

ATL 隶属于领先的跨国纺织集团——查氏集团 (CHA Group, 其中“查 (CHA)”取自集团创始人姓氏“查”)。该公司雇有 1,450 名工人，是加纳最大的纺织印花布生产商。

公司历史。ATL 由中国企业家、中国纺织业先驱公司查氏集团的主席查济民投资兴建。公司在加纳生产蜡印花布和仿蜡印花布。

公司的工厂位于沃尔特湖上的阿克松博（靠近沃尔特河上的阿克松博水坝），良好的地理位置让公司可以很好的利用水利和电力这两个主要投入的资源。

ATL 原来一直是一家纯私营企业。1979 年，加纳政府要求所有在加纳的外国独资企业必须与加纳合伙人共同经营。为响应政府号召，ATL 将部分股份卖给了 Frimpong Ansah (Angelina Textiles) 和 Deborah Espocitto 这两位加纳个体企业家。现在，ATL 的股份分别由查济民 (73.5%)、Frimpong Ansah (20%) 和 Deborah Espocitto (6.5%) 这 3 位股东持有。

当前业务和产品。ATL 为当地市场生产真蜡印花布和仿蜡印花布并对外出口。该公司的蜡印花布主要包括靛蓝蜡印花布（蜡纹为蓝色和白色）、深褐色蜡印格子花布（蜡纹为彩色）和 cracko 蜡印花布（蜡纹为深色）。公司生产的仿蜡 (Java) 印花布设计主要包括双面印花布、黑白印花布、黑色印花布和黑棕色印花布，这些印花布大多在举行葬礼时使用。

此外，公司还生产经典印花布和高级印花布等色彩鲜艳的仿蜡印花布。其他的布料还包括传统印花布和绉条布等。

自 2004 年起，公司开始从批量生产转为生产高利润产品。公司根据这一全新战略，引进了高利润蜡印花布（ABC、Prestige、Damax 和超级蜡印）和高利润仿蜡印花布（Da Viva、Inspiration 和 Treasure）。Da Viva 品牌包括 2 类：普通仿蜡印花布和金色仿蜡印花布。Treasure 品牌采用肯特布的图案。在蜡布上印染高级的仿蜡。另外，公司还为公共机构、教堂、学校和其他组织生产印花布。

组织与管理。ATL 的董事会由 8 位成员组成。董事会主席就是中国大股东，同时也是查氏集团 (CHA Group) 的主席。

公司的管理团队包括执行总监、总经理、助理总经理、财务总监、营销总监、行政总监和总工程师。

公司共有员工 1,314 人，其中有 24 名外籍员工。

企业能力。ATL 主要从事纱线的纺织、编织和印染工作。公司从加纳北部和布基纳法索以及象牙海岸采购棉花来生产灰棉布。公司结合英国、中国、加纳和刚果的技术和专业知 识，开发出了一种独特的拥有定制功能的技术，这项技术让该公司能够在蜡印花布和仿蜡印花布上印染独特的设计图案。

竞争。GTP 和 Printex 是 ATL 的主要竞争对手。除了本土的制造商外，该公司还面临着大量进口布料的竞争。

供应链。公司的主要原材料包括棉花、蜡、染料和化学品以及施胶材料（如木薯淀粉和盐）。公司从供应商处采购产自加纳北部的国产棉花，从中国和欧洲进口蜡和染料。至于化学品则是直接或通过供应商从国外进口。此外，公司还从中国和欧洲大量进口多种维护车间和设备的配件（如铜辊和铜网）。

公司通过其关联公司 CTD Textiles 和其他主要经销商销售其产品。CTD Textiles 是查氏集团 (CHA Group) 的下属公司，可为 ATL 提供经销系统。公司在库马西、海岸角、塔科腊迪、博尔加坦加以及阿克拉（公司的主要仓库也在此）这五个地区均设有经销中心。除了 Da Viva 仿蜡印花布是通过 DV Fashions 经销点销售外，

其他所有产品都是通过 **CTD Textiles** 对外销售。

出口。 **ATL** 的产品主要出口至多哥、贝宁、象牙海岸、尼日尔、布基纳法索、塞内加尔、几内亚、尼日利亚和英国等国家。

挑战。 过去十年里，加纳纺织业备受流入境内的外国纺织品的冲击。当地和国外竞争对手对公司设计的抄袭成为公司面临的主要问题。

棉花价格不稳定是一个长期问题，而紧接着发生的罕见的棉花歉收则加剧了这一问题的。

近期发展。 2004 年，公司从批量生产转为注重品牌产品生产，帮助公司巩固了市场地位。而 **ABC** 蜡厂从英国曼彻斯特迁回加纳，则帮助公司降低了高级蜡印花布的生产成本。

发展计划。 **ATL** 的发展计划是巩固其品牌在加纳国内和西非市场上的地位。

Printex

基本信息。 **Printex** 是加纳的一家私营企业，位于大阿克拉地区的 **Sprintex Road**，拥有 600 名员工。

公司历史。 公司原名为 **Millet Textile Corporation Limited**，由创始人 **Milad Millet** 在 1950 年创办。公司最初只生产毛巾。在 20 世纪 80 年代初，公司更名为 **Sprintex Limited** 并开始将生产重点放在纺织、编织和加工家居装饰织物、西装料以及衬衫衣料上。

1997 年，公司开始实行现代化和扩张计划，随后改为 **Printex**。公司最开始生产黑白印花布，随后通过新颖的设计和创新品牌，逐渐发展成为加纳家喻户晓的品牌。

目前，公司可生产 20 余种不同的印花布。

当前业务和产品。 **Printex** 公司旗下拥有众多设计和品牌。其中包括 **oheneba**、**piesie**、**diamond** (素色和彩色)、**gold print**、**super diamond** 和 **opanyin**。其他的设计和品牌还包括 **ammamre**、**soso**、**egudie**、**exotic**、**fancy**、**adinkra**、**osikani**、

ruby、shining seersucker、ntamapa royale 和 super fancy 等。之所以选择他们作为这些设计和品牌的名称，是因为他们都能与其各自的目标市场产生共鸣。

除了核心纺织品品牌之外，Printex 公司还兼营衬衫衣料印花布、衬衫和条纹布、衬衫面料、粗斜纹布、涤纶 (100%) 衬衫面料、彩色衬衫面料和校服。

组织与管理。 常务董事负责公司的日常管理、向董事会汇报工作。公司的职能经理包括销售经理、生产经理和总工程师。

企业能力。 Printex 拥有整套纺织制造设备，可以生产黑白和彩色纺织品。通过加工将设计转为成品的技术能力是该公司的核心能力之一，这项能力让该公司的生产效率优于其他公司。Printex 还是加纳唯一一家接受客户设计、能为客户加工定制产品的纺织公司。

公司员工保留率很高，每位员工的平均任期都超过十年。

竞争。 Printex 的直接竞争对手是 GTP 和 ATL。Ghana Textile Manufacturing Company 和 Tema Textile Limited 也是该公司的竞争对手。Printex 的综合优势源自于其新颖的设计、专业的技术、较短的周转期以及优质的产品。公司还兼营衬衫衣料印花布、西装和衬衫衣料和面料，在扩大市场风险的同时，也为公司创造了更大的收益。目前，公司正面临着来自进口纺织品的巨大竞争压力。

供销链。 公司的棉花、染料和化学品主要从法国、德国和中国等国家进口。

在大阿克拉地区，公司主要通过公司自有的卡车配送产品，对于其他地区，公司则将送货（给批发商和经销商）的任务外包给了第 3 方运输人。

出口。 Printex 的产品主要出口至象牙海岸、马里、尼日利亚、贝宁、多哥、布基纳法索、冈比亚、尼日尔、安哥拉、南非和赞比亚等国家。

发展计划。 目前，由于大量外国廉价（和走私）纺织品的流入，Printex 的产能只达到了总产能的 60%。随着打击走私纺织品政策的实施，公司的产量也会有大幅增长。

第九章

木材和木制品

9.1 产业概况

背景与概述。加纳的森林面积占加纳总国土面积的三分之一。商品林主要集中在加纳的南半部分地区。作为加纳外汇收入的第三大来源（表 9.1），木材业占该国 GDP 的 4.0%，从业人数约有 10 万人。¹ 该市场主要由非正规部门监管，占当地供应量的 53%。进口木材占 34%，而正规部门的供应量仅占 13%。

产业结构。在过去 20 多年中，加纳木材行业没有经历任何重大改革。20 世纪 90 年代初，加纳共有约 220 个木材加工商。目前，该国共有约 100 家锯木厂，其中 17 家配备有平切单板 and 旋切单板。在这约 100 家锯木厂中，有 40 多家生产木线条、木断面和加工木。有 6 家专门生产地板产品和门，还有 10 家主要从事胶合板加工业务。加纳木材行业（家具生产）的下游阶段主要被一些小企业控制。这些小企业通常都缺乏生产出口级家具的能力或难以获得供应国际市场（表 9.2）的大订单。

正规部门生产可多种木制品，例如板材（窑干或风干）、平切单板、胶合板、旋切单板、木线、木地板、红贵宝板材和家具部件等，这些产品大都出口至国外，仅有一小部分在当地市场销售。

加纳的种植历史可追溯到 20 世纪 30 年代，当时以混农作业法（由缅甸引进）为基础的商业种植发展模式较为盛行，农民那时已开始退化的森林保护区种植粮食作物，

¹ FRSG 2004. 加纳森林财政制度回顾：综合改革提案

² 资源与咨询（阿克拉）。2008. 交替使用和企业加纳模式：国家级研究。

表 9.1 2000—2009 年木材出口外汇收入

年份	价值（百万美元）
2000	175
2001	169
2002	183
2003	174
2004	212
2005	227
2006	207
2007	249
2008	317
2009	180

来源：加纳中央银行 / 加纳出口促进委员会

表 9.2. 木材加工公司的数量

类别	业务范围	公司数量
初级	伐木	250
第 2 级	风干板材	153
	窑干板材	71
	胶合板	15
	平切单板	19
	旋切单板	18
	防腐木柱	3
第 3 级	家具	53
	刨花板	2
	木地板	10
	门	8
	模具	45
	玩具	5
	小型木质工艺品	300

来源：加纳投资促进委员会

同时还在为期三年的土地使用期内栽种和维护树苗。在过去的 20 年里，加纳林业委员会曾根据采用混农作业法在退化的森林保护区重新造林 40 万公顷的计划，设定了每年造林 15,000 公顷的目标。但这项计划并未得到成功实施：每年仅栽种了 2,500 公顷树林。

由于正规部门的产品大多都出口到了国外，当地庞大的家居产品和建筑材料市场需求需要依赖当地的公司来填补。由 41,000 多家中小型木工公司控制的加纳木材行业从亚洲（尤其是中国）进口的家具量有所增加。

*供销链。*每年约 300 万立方米原木产量为该行业的正规和非正规部门提供了投入。该行业面临的¹最大挑战是森林恢复速率低，原材料基地浪费和损耗率几乎达到了 70%，无法支撑目前的年消耗量。木材加工厂大多设在林区²内，所有木材一经收获即被送往工厂进行处理。加工完成后，需要出口的产品即被运往港口装运，而面向当地市场的木材则被中间商运往当地不同的木材市场。

对本地木材需求量最大的行业是家具和建筑业，分别占市场需求量的 75% 和 24%。家具业满足了不断壮大的中产阶级的需求，繁荣的建筑业则满足了市场上对用于住房和商业发展的木材的稳定需求。当地家具主要由混合材料制成，耐用性较低。进口家具大多来自中国，这些家具比当地生产的家具更加物美价廉：目前已将当地制造商挤出了市场。

*政策背景。*在过去的 15 至 20 年里，当地政府一直在努力制定和实施人工林政策，以逆转森林资源的损耗。这些政策包括：禁止圆木出口、在 1995 年尝试种植园私有化、从 subri 种植园转变为高生物多样性自然森林、成立森林栽种发展基金和加入重债穷国人工林经营计划等。此外，加纳政府还制定了一些关于木材 / 木料出口程序和木材 / 木料保护的政策。但大多数的政策却并没有对该行业产生什么重大影响。其他的政策干预还包括：

*投资政策。*在 20 世纪 80 年代中期，加纳土地和林业部与加纳中央银行合作管理一项程序。根据该程序，木材企业需通过在境外账户中保留 30% 的出口额的离岸信用证重新投资和更新设备。

《加纳投资促进中心法案 (1994)》(Ghana Investment Promotion Centre Act 1994) 第 478 号法案规定投资企业无需经过预先审批即可获得投资激励和收益奖励。这些奖励都包括

免除因建立企业而进口厂房和机器、设备以及部件的进口关税。

投资当年给予 50% 的减价或资本补贴, 投资第 2 年减免 25% 的厂房和机器税, 投资第 1 年和第 2 年分别减免 20% 和 10% 的建筑税。

每年退还公司税 40% 到 75%; 以及

每年 7.5% 的投资补贴。

此外, 政府对商业林种植园投资也给予了特别奖励, 包括减免进口设备的关税和给阿克拉和特马以外地区的公司退税。《1995 年自由区法案》(Free Zones Act of 1995) 中规定了关于开发和经营出口加工区的额外奖励。

*出口贸易文件。*木材出口要遵守加纳海关、特许权、预防性服务 (CEPS) 部门报关单的要求, 但加纳林业委员会木业发展部规定的木材出口港口检查流程包含了一个重复的程序流程。二者相比之下, 单步流程更具吸引力, 但对 CEPS 员工的技术熟练程度的要求也更高。

*进口流程。*20 世纪 90 年代末, 由于进口商和出口商的申诉, 加纳贸易与工业部和 CEPS 简化了一般出口流程。然而, 对第三方加工商短期资金流动影响巨大的关税退税流程依然是一个大问题, 整个关税退税流程可能要花费 6 个多月的时间。

*挑战。*森林砍伐和投入基地的侵蚀是加纳木材业当前面临的最重要的难题。《加纳国家环境评估报告》显示, 加纳的森林总面积从

1934 年的 509 平方公里减少到了 2000 年的 108 平方公里: 66 年间共失去了 401 平方公里的森林。

森林砍伐仍在以每年 65,000 公顷的速度持续进行。³ 分析家预测, 如果这一趋势不能得到逆转, 加纳木材和木材加工行业的资源投入将在 20 年内耗尽。

³ 2007 加纳国家环境评估报告。世界银行

另外，加纳木材业还面临着厂房和机器老旧低效的问题。尽管最好的工厂转换率高达 70%，⁴ 但该行业在锯木厂的转换率却十分低：平均仅有 36%。非正规部门的企业缺乏资金和技术能力且无法获得长期融资。大部分非正规部门的工厂没有下游处理的设备，生产的木制品质量也很低劣。非法伐木贸易在当地市场上的盛行也是该行业面临的一大挑战。分析家认为，欧盟在 2008 年颁布的禁止非法伐木产品的法令以及《自愿合作伙伴协议》等计划对减少非法伐木贸易非常有效。

由于亚洲（特别是中国）廉价家具的流入，加纳一些中型家具公司和大量小企业已被迫倒闭。

竞争力。加纳已成功打开了木材半成品和木制品的国际市场，主攻目标市场的家具和建筑业。一些大公司，如 John Bitar、Naja David、Samartex 和 Mondial 等生产的木制品质量非常好，在国际市场上的需求量巨大。然而，该行业在下游成品市场（家具市场）却毫无竞争力。

出口现状、实力和潜力。正规部门的木制品大部分都要出口到国外。2009 年，加纳共出口木材 3,380 万立方米，价值 1,400 万美元。主要的出口品有板材（风干）、涡纹饰镶面板、平切单板和旋切单板等。

非洲是加纳的主要出口市场，加纳对非洲的出口量占其出口总量的 40% 以上。在这 40% 当中，有五分之四的产品都出口到了以尼日利亚为最大单一市场的西非亚区。欧洲是加纳的第二大出口市场，加纳对欧洲的出口量约占其出口总量的 30%。主要市场包括意大利、法国、德国、英国、比利时、西班牙、爱尔兰和荷兰等国家。以印度、马来西亚、中国台湾地区、中国大陆、新加坡和泰国为主的亚洲市场占加纳 2009 年木材出口总量的 18%，美国市场占 6%，中东地区占剩余的 4%。

⁴ Birikorang-G. 2001. 加纳木材行业和原木出口禁令研究 阿克拉：森林部门发展计划，林业委员会

农村综合发展计划局。2005。加强木材行业机构关联，减少木材行业的木材浪费：最终报告 阿克拉：加纳土地和森林政策支持办公室

⁵ 木材产业发展部 2009. 加纳木制品出口报告

受全球经济衰退影响，加纳 2008 年到 2009 年的木材出口量降低了 20%。

*近期发展。*最近，消费国已采取措施，拒绝接纳非法木材产品。这些政策旨在扭转出口国非法伐木的现状。作为加纳木制产品最重要的出口市场，欧洲和美国自 2008 年起引入了以下干预措施：

- 木材消费国与木材生产国达成双边协议，拒绝非法木材交易，其中最著名的协议即为双方根据欧盟《森林执法、治理和贸易行动计划》协商制定的《自愿合作伙伴协议》。
- 即使并无国际协议，但消费国采取了更广泛的措施拒绝非法木材产品。这些措施包括美国《雷斯法案》(Lacet Act) 对木材制品的延伸和欧盟正在讨论当中的“尽职调查”法规。
- 政府采购员根据政府规定的采购政策进行采购，以确保所购木材产品都是合法（和可持续）的。

加纳政府已签署《自愿合作伙伴协议》，要求所有出口商必须持有法律执照，否则将禁止其产品进入欧盟市场。这些政策一旦得到有效实施，将有助于限制非法伐木。

大型企业概况和经营范围。

John Bitar & Co. Ltd 成立于 1955 年，现已发展成为加纳免税区倡议下最主要的高品质木制品生产商。公司拥有 3 家大型工厂，致力于用最优质的热带樱木和软木生产各类木制品。产品范围包括平切单板、旋切单板、胶合板、木料、木线条和各种木断面、叠层木、指接木和木地板等。公司概述在下一部分。

Ayum Forest Products Limited 是加纳第二大森林保护区特许权持有商，还是 **Naja David Group** 的分公司。**systems**。近来，该公司加入了西非全球森林贸易网络 (GFTN–West Africa)，获得了森林砍伐特许权，通过使用可靠地认证体系对森林进行责任管理。

除了在公司管理下行使森林砍伐特许权外，该公司还同意对进入锯木、单板和胶合板工厂的木材实行负责任的采购政策。几内亚湿地森林生态区是西非最具生物多样性的地区，而该公司负责管理的森林保护区对几内亚湿地森林生态区生物多样性的保护至关重要。通过与其他西非全球森林贸易网络参与者共同管理加纳 60% 以上的生产性森林，Ayum Forest Products 对改变加纳林业经营模式产生了重大影响。

Naja David Group of Companies Ghana 是西非亚区最大的木制品生产商和出口商之一。公司有 450 多名员工，木材生产和出口贸易额占加纳木材生产和出口贸易总额的 20%。

通过对工厂、资源开发、员工和其所在社区进行大量投资，公司一直保持着其在森林和木制品行业的领导地位。公司在阿散蒂地区的库马西拥有自己的胶合板销售和分销点。**Naja David Group of Companies Ghana** 隶属于澳大利亚的 **Amerind Pty Limited**、英国的 **Amerind Limited** 和德国的 **Timb-Mak Export GmbH**。

Kpogas Furniture Company Limited 成立于 1995 年，是加纳一家私营的股份有限责任公司。公司有 200 多名员工，致力于为加纳当地和次区域市场生产高品质家具产品。

Kpogas Furniture Company 成立于 1987 年，是一家位于阿克拉近郊的独资公司。**Reverend Workannyo Kofi Agbo** 是该公司的创办人兼常务董事。他同时还是 **Royalhouse Chapel International** 福音会的一名牧师。

1995 年，公司注册成为一家私营有限责任公司，致力于为客户制造舒适、优质、实惠的家具。目前，公司总部位于 **Odorkor**，并在阿克拉拥有 2 间产品陈列室，在库马西和塔科腊迪各有 1 间陈列室。

公司主要生产家庭家具、办公家具和课室家具。其中，办公家具包括办公桌和会议桌椅。家庭家具包括沙发、陈列柜、电视柜以及橱柜和餐桌椅等。而卧室家具则包括床、梳妆台和衣柜等。

Kpogas 公司的产品主要受众为国内外市场上的中高收入消费人群。此外，公司也向多哥、象牙海岸、贝宁等国家出口部分产品（主要客户为当地的加纳大使馆）。

*非正规集群：库马西木材市场。*库马西传统上是一个木制品重要中心，库马西木材市场是加纳最主要的木材市场之一。它始建于 60 多年前，位于加纳第二大城市——库马西（安哥拉）的近郊，占地约 15 公顷。当时的市场由一些木料经纪人经营，他们的木材库存都来自于锯木厂和电锯经营者。木材销售和非法木材的 2 级和 3 级加工是市场的主要经营内容。最近，该市场迁至了由法国政府和加纳政府出资 1 千万美元共同成立的 Sokoban 木材村。这个新市场占地逾 12 公顷，能够容纳近 1,000 家企业实体。由于市场搬迁，8,000 多名在各个合资企业工作的人被迫失业；仅 2010 年第一季度就有 141 个永久建筑被拆除。

选择以下企业进行介绍的理由。 John Bitar & Co. Ltd 是加纳免税区倡议下最主要的高品质木制品生产商。

9.2 主要公司概况

9.2.1 John Bitar & Co. Ltd

基本信息。

John Bitar & Co. Ltd 是一家成立于 1961 年的有限责任公司，主要从事伐木和锯木业务，并向欧洲、北美洲和非洲市场出口高级热带硬木木材。Sefwi Wiawso 公司森林砍伐特许面积为 1,000 平方公里，其中森林保护区 536 平方公里、非保护区 464 平方公里。

公司现有员工 3,700 多人，每年的营业额超过 3,900 万美元。

*公司历史。*公司创始人 John Rachid Bitar 是一位黎巴嫩裔加纳人，在成立这家公司之前曾是 Brong Ahafo 地区一个种植经济作物的农民。

1968 年, John Bitar & Co. Ltd 收购了塞康地一家名为 R.T.Briscoe 的木材加工公司。1999 年, John Bitar & Co. Ltd 将公司总部迁往塞康地。同年, 公司收购了加纳西部地区 Sefwi Wiawso 市一家名为 Gliksten West Africa Limited 的木材加工公司。

2006 年, John Bitar & Co. Ltd 收购了塔科腊迪附近 Apowa 地区的一家名为 Metrostar Limited 的胶合板加工工厂。2010 年, 公司获得了加蓬的森林砍伐特许权。

当前业务和产品。 John Bitar & Co. Ltd 从事的经营业务包括伐木和锯木、单板打磨和压塑等下游业务, 同时还从事种植园开发和重新造林工作, 目前正管理着 3 个重新造林项目。

公司的生产线包括窑干和风干板材、平切单板、旋切单板、胶合板、木钉、木线条和木断面(实木和指接木墙角线、相框、坯料和组合门、家具、橱柜和细木工制品)、镶木地板和层叠木制品等。

组织与管理。 John Bitar & Co. Ltd 的董事会由 6 位成员组成, John Bitar 为董事会主席。管理团队有 7 位成员, 包括 1 位常务董事、2 位总经理、1 位行政经理、1 位总会计师、1 位生产协调员和 1 位运输工程师。

企业能力。 公司每年的伐木投入能力为 20 万立方米。公司锯木厂每年能够加工 18,000 立方米以上的木材、木条、废料和坯料。此外, 公司还生产平切单板、旋切单板、胶合板和木线条等。John Bitar & Co. Ltd 能够加工 15 种以上不同种类的木材。

John Bitar & Co. Ltd 的生产符合当地和国际质量控制、管理和认证的要求, 包括木材产业发展部的法规要求和森林服务委员会有关出口英国、欧盟和北美的认证要求。公司获得了森林服务委员会颁发的受控木材证书和保管链认证。考虑到市场上对来源合法的认证木制品和木材需求量的不断增长, 公司与世界自然基金会(全球森林贸易网络计划)和雨林联盟(雨林计划)展开了合作, 以获得保管链认证。

竞争。 John Bitar & Co. Ltd 在当地的主要竞争对手是 Samantex 和 Mondial。另外，公司还面临着来自中国和其他国家低价进口产品的竞争。

供应链。 公司的所有投入（材种）都来自其在当地的特许权范围内砍伐森林。主要的材种包括白梧桐、桃花心木、edinan、乌梯列木、candollei、非洲红铁木、箭毒木、沙比利、非洲柚木（绿柄桑木）、阿林山榄和木棉等。此外，公司也开发了更新型、更少使用的加蓬盘豆木、天目朴、yaya 和 waabima 等。

公司的产出仅有 5% 在国内市场上销售。还有 25% 出口到西非其他国家，其余的 70% 大都出口至欧洲。

挑战。 非法电锯运营商对其保护区的破坏是 John Bitar & Co. Ltd 最为担忧的问题。其他的担忧还包括大量中国廉价木材流入本地市场、设备投入成本太高、由于当地货币贬值而导致外汇损失以及国际市场上木材价格波动等。

发展计划。 John Bitar & Co. Ltd 计划与森林研究所进行技术合作，以加强退化森林（包括保护区和非保护区）的种植园开发，投资发电系统和提高营业额。此外，公司还计划将其经营业务扩大到利比里亚和加蓬。

第十章

建筑业

10.1 产业概况

*背景与概述。*加纳建筑业的 GDP 比重从 1975 年的 4.5% 上升到了 2000 年的 8.5%。随后几年当中，该行业持续快速增长，但年增长率却从 2007 年的 15% 降到了 2008 年的 12%，而该行业就从那时起开始有所萎缩。加纳政府既是基础设施工程（建筑业）的主要发起人，还是建筑行业的主导。

*产业结构。*主要建筑公司的业务活动包括

- 重大建筑工程，包括水坝、排水管道系统、道路、铁路和基础设施等市政工程；
- 商业建筑，包括公寓、办公楼、零售大楼、酒店、学校和公共建筑等；以及
- 住宅建筑。

此外，建筑公司的业务还包括改造、修缮和补充现有建筑结构和拆除现有建筑结构。

*供应链。*国外建筑公司由于规模大、能力强、技术专业而成为了建筑公司中的主导，非常适合进行主要道路建设和基础设施工程等大型工程的施工。

当地的建筑公司大多是中小规模公司。其中大多是家族企业，资金来源有限，因而无法承接大型工程。这些当地的建筑公司主要承接分路支线、城市道路和中小型建筑的建设工作。

而随着加纳《2003 公共采购法案》(第 663 号法案) (Public Procurement Act of 2003 (Act 663)) 的颁布实施，所有的公共工程项目都要经过一个当地或国际招标采购流程。

建筑业所用的水泥、石头和沥青主要从当地市场采购，而设备、家具和固定装置则多从欧洲、美国、迪拜和中国进口。

*政策背景。*加纳建筑业的正规部门受到政府的高度管制。工程承包商必须与国家、地区和区域行政机构合作才能获得建筑许可，而且完成的工程必须经过检查和认证。

目前，加纳政府正在采取一些措施促进该行业的发展：制定建筑规范、重新审查现有的住房政策、建立更好的法律和制度框架等。而获取资金支持仍然是当地建筑公司的一大挑战。多数金融机构缺乏支持长期项目的资金。建筑公司对短期融资的依赖性也是造成融资项目成本相对较高的原因之一。

*承包商分级。*根据承包商的技术和管理水平、财务状况、以往的项目经验及其工厂的生产能力、设备配置和物流，加纳道路运输部将承包商分为了 A 级、B 级、C 级和 S 级这 4 个级别。¹ 选择特定承包商的标准取决于相关项目的规模和范围。

*挑战。*因能力（财务、物流和技术水平）有限而不能获得大型公共基础设施项目当地承包商所面临的巨大挑战。大多数建筑项目都要求承包商缴纳投标保证金，并且项目规模越大，需缴纳的保证金数额就越高。当地承包商所面临的另一个主要问题是政府延期支付工程费。其他问题还包括承包商分级注册机制不完善、政府机构在检测和评估方面的监督力度不足。

*竞争力。*很多当地建筑公司在小型项目上的竞争十分激烈，但却没有一家有能力竞争大型项目；主要公路、水坝和体育场等项目几乎全都由跨国公司承建。

*当前趋势和近期发展。*新兴的石油产业，和与其相关的企业一起，有望扩展建筑行业的规模。随着人口数量的不断增长和人民收入的不断提高，

¹ A 级承包商包括顶级的建筑公司（主要是跨国公司），而 S 级包括小型建筑公司（主要是当地公司）。

加纳正面临私人住宅和公共住宅需求的锐增问题。根据加纳水资源、工程与住房部的数据，加纳每年需要开发 140,000 套住房单位，但实际上却仅提供了 40,000 套。这已导致约 100 万套的住房短缺。根据加纳 2011 年的国家预算，需要开展 11,199 公里干线公路网的日常维护活动和 6,635 公里干线公路网的定期维护活动。同时在 2011 年还要启动约 201 公里道路的小型翻修项目、继续开展 200 多公里的道路工程大型开发项目。

在住宅楼、零售大楼和办公楼等方面的建筑市场在过去 5 年中有了大幅增长。类似阿克拉 Millennium City 项目的高楼层项目开发成为了住宅市场的一大特点。人民对市内托管公寓和主要城市市郊封闭社区的需求非常强劲。在商业建筑方面，接下来的 3 年中，加纳将在阿克拉的独立大道和空港城之间开发总面积达 100,000 平方米的零售场所。除此以外，还将开发大量高层办公楼，增加约 150,000 平方米的高级办公区。

另一方面，政府部门将继续创造主要基础设施和道路工程的强劲需求，如水坝、交流道、医院、学校、住房和其他项目等。而向石油行业投入的资金可能会提高政府资助这些项目的预算。

*大中型企业概况和经营范围。*下一节有关于 African Concrete Products、PW Ghana、De Simone、Micheletti & Co. 和 Metalex Ghana Limited 等 5 家领先公司的详细介绍。在此，我们先了解一下该行业的 2 家中型公司。

1999 年，社会保障和国家保险信托 (SSNIT) 和 Regimanuel Gray Limited 合资注册成立了 Bessblock Concrete Products Limited，其中，社会保障和国家保险信托 (SSNIT) 拥有该公司 60% 的股份，Regimanuel Gray Limited 拥有剩余 40% 的股份。该公司于 2001 年 7 月成立了混凝土制品制造工厂。

Bessblock Concrete Products 公司总部位于 La，拥有 2 个销售点，分销网络遍及加纳 10 个地区。公司约有 40 名员工（包括主要管理人员），每天可生产约 20,000 块 6 英寸混凝土砌块。

Bessblock Concrete Products 成立时，

建筑业正处于繁荣发展阶段且市场上对高品质原材料需求正在日益增，公司非常注重产品尺寸和强度的准确性，以及产品的质量（尺寸和强度的一致性）。为了满足这些需求，公司与社会保障和国家保险信托 (SSNIT) 成立了合资公司。

Bessblock Concrete Products 主要生产混凝土砌块和铺路砖。其产品包括空心砌块、实心砌块、六边形铺路砖、联锁式铺路砖和矩形铺路砖等。其中混凝土砌块的尺寸为 5-8 英寸，铺路砖的尺寸为 60-80mm。公司采用高度自动化且符合国际最佳标准的生产系统。

通过使用公司特有的冷雾固化专利系统，可以确保混凝土达到最大的强度并且在 24 小时内即可投入使用。这种系统不仅可以使生产的混凝土砌块尺寸准确一致，还可以根据客户规格说明的要求改变混凝土的强度等级。混凝土砌块质地足够坚硬，不会因装卸和搬运而受损。同时，公司也是为数不多的采用铁卡板运送混凝土砌块的公司之一。

混凝土砌块的生产工艺包含 4 个步骤：搅拌、浇铸、固化和切割。首先以水作为黏合剂，将河沙、碎石片、石粉和水泥搅拌在一起。随后混合物通过模具上方进入负载、注入模框。产品通过压实成形，在产品离开压床后，工人必须先目测一遍才能将其从压块机运往养护室。经过第 2 次质量检查后，即可将产品码放好以待交货。

目前，**Bessblock Concrete Products** 正准备扩大生产线和考虑收购或合并另一家同类型公司。

West Coast Construction Limited 由 **Daniel Opoku** 创办，主要生产混凝土屋顶瓦片、铺路石、精心设计的混凝土板砌块和方形混凝土砌块。公司拥有 2 家姐妹公司（西海岸石矿场 (**West Coast Quarries**) 和夏嘉曦山石矿场 (**Shai Hills**)），年营业额高达 600 万美元。公司拥有 140 多名员工。

Opoku 于 1991 年成立了 **West Coast Construction**。最初的办公地点就位于他在东勒贡的住所内，当时仅有 6 名员工。公司当时生产混凝土制品，还承接景观美化、建筑和铺路工程项目。在成立该公司之前，**Opoku** 经营着一家电器商店。同时，他也是一位建筑承包商。

1995 年，当员工总数达到 60 人时，他将办公室从住所搬到了 **Spintex** 路上的一处房产内，把那里作为公司的厂房和总部。

1999 年, Opoku 从加纳政府手中收购了大阿克拉地区一家位于夏嘉曦山的采石场, 并将其命名为西海岸石矿场。这个石矿场主要为公司和众多客户供应混凝土。2004 年, 公司又从政府手中收购了另一家位于加纳阿散蒂地区 Konogo 附近的 Yawkwei 的石矿场。这两家石矿场都能生产超过 15 种不同类型的产品, 其中包括石粉、各种大小的碎石片、用于凝固的预搅拌混凝土、砌石基层、公路标准碎石片、基础材料、初级爆破的岩石和选定的不同大小的岩石等。其产品主要销售给道路承包商、房地产开发商或个人, 或是供公司自用。这两家石矿场一直由 West Coast Construction 经营, 直到 2008 年, 公司将位于夏嘉曦山的石矿场承包给了一家中国公司, 承包期限为 5 年。在这期间, 石矿场被重命名为 Orient Quarries。

在 2008 年之前, 公司也生产屋顶瓦片并将其出口至多哥、布基纳法索和马里等次区域国家。但在 2008 年以后, 由于当地市场对屋顶瓦片的需求量减少, 公司停止了屋顶瓦片的生产。现在, 公司主要从美国进口瓦板在当地市场销售。设备和建筑材料成本较高、难以获得资金支持和银行利率较高等是公司目前所面临的最主要的问题。2010 年, 公司收购了 400 多公顷的芒果和柑橘果园。

小规模、非正规和边缘业务活动。 小规模和非正规业务活动主要包括:

工程和建筑顾问。这一行业有 100 多家中小型私营公司, 共有顾问 500 余人。

建筑租赁。随着这一行业的发展, 建筑租赁的重要性也与日俱增。

小规模建筑商。当地有许多公司和个人在开展不正规和不合法的业务。

沙石供应。有许多沙石承包商用自己的运输队将材料运往建筑工地。同样的, 他们大都不是正规公司。

供水。因为从国家自来水管道的取水属于不法行为, 一些拥有水罐车的公司和个人就以此为契机, 为这一行业的客户供水。这些大多都是不正规、不合法的。

选择以下企业进行介绍的理由。African Concrete Products Limited 是加纳历史最悠久的一家预制混凝土制造商。PW Ghana 是矿业公司最大的矿业支持服务供应商。De Simone Limited 和 Micheletti & Co. 是加纳 2 家顶级的建筑和土木工程公司。Metalex Ghana Limited 是加纳领先的屋面材料制造商。

10.2 主要公司概况

10.2.1 African Concrete Products Limited

基本信息。African Concrete Products (ACP) 成立于 1956 年，是一家生产预制混凝土的有限责任公司。

ACP 在加纳水资源、工程与住房部注册为一般建筑承包商和土木工程承包商。公司的 D1 级别使它能够投标价值 50 万美元以上的一般建筑工程，而它的 KI 级别又使它能够承建价值 50 万美元以上的土木工程。

ACP 的年营业额高达 200 万美元，拥有 300 多名员工。

公司历史。ACP 是一家私营企业，由 Schoekbeton HBG（一家荷兰公司）和 A. R. Boakye（一个加纳人）在 1956 年成立。在成立 ACP 之前，Boakye 经营着一家名为 Volta Lines 的航运公司。现在，ACP 的股份由一位加纳私人股东和公司员工共同持有，其中员工持有公司股份的 5%。公司在阿克拉拥有几家卫星制造厂：屋顶瓦片厂、搅拌厂、制砖厂、管道厂、路边石厂和混凝土板厂。公司的屋顶瓦片厂是非洲规模最大的，每天能够生产 44,000 个瓦片。

ACP 的客户包括政府机构、私人机构、房地产开发商、承包商和个人，客户类型十分广泛。过去 50 多年中，尽管面临着信贷困难、设备成本高和来自众多小公司的竞争等诸多挑战，公司依然颇具竞争力。

当前业务和产品。ACP 业务包括生产混凝土制品、建筑预制混凝土结构，并承建建筑和土木工程。公司生产的产品种类包括预制化粪池、建筑砌块、管道、屋顶瓦片、铺路石和其他专业化产品，例如

盘旋式楼梯、墙面砖、U型排水管、横排式集污槽、混凝土电线杆、罗马式栏杆、装饰砖、混凝土防护栏和墙压顶等。

组织与管理。ACP 拥有一个 7 人的董事会和一个由一位首席执行官、一位总经理、一位生产经理、一位人力资源经理、一位会计和一位销售经理组成的 6 人管理团队。

企业能力。ACP 可生产 58 种不同的混凝土制品，且这些产品都符合英国预制混凝土联合会 (British Precast Concrete Federation) 的标准。

公司的质量管理和研发部门能够确保原材料和成品都符合行业标准要求。所有的原材料都要经过全面的检查和分析，以评估其生产适用性。而所有的成品在销售之前，都要经过严格的质量测试。

竞争。公司主要面临两方面的竞争。第一，Construction Pioneers、Trasacco、Blafla 和 Micheletti 等公司生产的产品与 ACP 生产的产品相近。第二，阿克拉有约 100 家低价供应劣质产品的未注册公司，ACP 面临着来自他们的竞争。此外，还有关于符合加纳标准委员会标准执行的诸多问题。

供销链。沙子、水泥和混凝土（不同等级的石头）都由当地供应。用于给生产的屋顶瓦片染色的燃料是唯一的进口投入，由当地一家公司从中国进口后供应。

成品的运输则外包给了其他公司。

发展计划。更新老旧设备和将经营范围扩大到次区域市场是 ACP 发展计划的重点。目前，公司正在 Pokuase 盖一个新的制砖厂，新厂每天可生产 5 万块铺路砖和 28,000 块实心砖。另外，公司还计划促进行业产品标准的实施和强制执行。

10.2.2 PW Ghana Limited

基本信息。PW Ghana 隶属于 PW 集团，是非洲领先的基础设施开发公司。PW 于 1995 年开始在加纳营业，

目前公司可提供范围广泛的土木工程、承包开采和建筑服务。PW Ghana 位于阿克拉的东勒贡，公司雇有 500 名全职员工（加纳人），20 名外籍员工和 100 到 150 名合同员工。2010 年营业额为 3 千万美元。

公司历史。 PW 集团是于 1948 年在爱尔兰成立的一家土木工程公司，经过几年发展后，将业务扩大到了欧洲。公司通过 1973 年在尼日利亚开展业务而打入非洲市场，并随后在其他非洲国家成立了分公司。PW Ghana 成立于 1994 年，1995 年作为一家承包开采公司开始全面开展业务。

当前业务和产品。 PW Ghana 的业务包括运土、露天采矿、道路和桥梁建设、工业和住宅建筑和机场建设、石油和天然气服务、水源供应和排水设备供应等。

目前，PW Ghana 的核心业务是为加纳的矿业公司，特别是黄金矿业公司提供支持服务。公司还可为矿山开发和扩张的可行性研究提供帮助。

其他业务包括机场、桥梁和水坝的建设。此外，公司还从事道路和住宅建筑建设工作。

组织与管理。 PW 在加纳的业务最高领导是总经理，由他直接向集团首席执行官/常务董事汇报业务。负责物流、维护、财务和行政工作的 4 位职能部门经理会协助总经理开展工作。

企业能力。 公司拥有承建各种规模的项目所必须的物流系统。由于设备运行的地点都很具挑战性，设备的维护就显得至关重要。

竞争。 大量中国承包商进入当地市场，与 PW Group 和其他建筑和土木工程公司进行竞争，是公司当前最大的挑战。

供应链。 水泥、沥青、电器、水暖材料、沙子和石头等主要由当地市场供应，而防护装置和机器配件则直接从国外进口。工厂和土工技术设备等也是从国外进口。

此外，公司还有一家专门供应混凝土的石矿场。

发展计划。 PW Ghana 今后 5 年内的发展计划是将其业务扩展到房产开发领域。公司计划寻求金矿承包开采的新机遇和关系。还计划为客户的合适项目提供资金支持。

10.2.3 De Simone Limited

基本信息。 De Simone 是加纳领先的建筑和土木工程建设公司之一。De Simone Group 旗下拥有 7 家公司，而 De Simone 凭借其在加纳 40 年的发展，已成为 De Simone Group 的子公司和旗舰公司。De Simone 位于大阿克拉地区的特马工业园区 (Tema Industry Area)。公司拥有 600 多名员工，其中 17% 为固定职工。公司 2010 年的营业额大约为 1700 万美元。

公司历史。 De Simone 是一家成立于 1964 年的私营公司，由一位名叫 Giovanni De Simone 的意大利移民创办。公司最初位于阿克拉的工业区，20 世纪 90 年代搬到了现在在特马的办公点。

De Simone 在 2000 年代开始进行向其他非洲国家扩张的计划，目前，公司已在布基纳法索 (De Simone BF)、尼日利亚 (Monterosa Constructions Ltd) 和利比里亚 (De Simone Liberia Limited) 等国家开展了业务。

De Simone 目前的领导人名叫 Enrico De Simone，是公司创始人的第三代继承人。

当前业务和产品。 De Simone 的核心业务是土木工程、采矿以及住宅和商用建筑建设。公司现已在加纳建设和翻新了多个商业和住宅建筑，其中包括阿克拉高等法院、Kaneshie Market、Valco Trust House、Tobacco House、Achimota Brewery、Silver Star Towers、阿克拉机场、加纳民航局大楼、美国大使馆和 Accra Mall 等。

De Simone 也承建了一些尼日利亚和马里的项目。在马里，De Simone 直接参与了 Anglo Gold 的 Yatela Gold Mine 项目的所有基础设施建设工作。公司承建了 80 间房屋、外籍员工村俱乐部会所、5 公里的输油管道和所有的工厂土木工程（包括初级和二级破碎机、仓库地基和地板以及传送带地基等）。

组织与管理。De Simone Group 共有 9 个部门，分别由各个部门经理负责。De Simone 由公司常务董事负责管理并向集团首席执行官汇报。

企业能力。De Simone 不仅可为土木工程、采矿和住宅和商业建筑建设提供核心服务，还能够承接大型和复杂项目。公司有同时承接多个项目的能力，能够在困难的条件下承建项目并准时交付，还能够遵照严格的健康和标准进行建设。

De Simone 拥有诸多工厂和大量设备。例如，公司拥有大量开采行业所需的挖掘机、运输装载机和搬运工，能够提供从矿区挖掘、装载和搬运矿石并运输到加工区的协同服务。

公司在每个工地都配备有设备精良的车间，其工程师都经过原设备制造商的培训。

竞争。De Simone 最主要的竞争对手是 Consar Ghana Limited, Taysec Construction Ghana Ltd 和 Micheletti。除了这些公司以外，De Simone 还面临着来自自己进入该行业的中国建筑公司的竞争。

供销链。De Simone 一般从当地采购沙子、混凝土、石头、花岗岩碎石片（由其姐妹公司 Eastern Quarries 供应）和沥青。工厂和设备或直接进口，或通过从德国和意大利进口设备的公司采购。

出口。公司凭借母公司的帮助，已在马里、尼日尔、尼日利亚、布基纳法索和利比里亚等国家开展业务和承建项目。

挑战。来自中国建筑公司的竞争提高了这一行业传统公司所面临的竞争的激烈程度。尽管挑战众多，De Simone 依然吸引了要求高质量标准的项目，因为在加纳的中国公司无法以目前的报价达到这些标准。

发展计划。De Simone 计划在 5 年内将业务扩展到其他非洲国家。

10.2.4 Micheletti & Co. Limited

基本信息。Micheletti & Co. Limited 是加纳领先的土木工程和建筑建设公司之一。公司由一位名叫 F. Micheletti 的意大利企业家创办，

位于阿克拉郊外的 Pantang。

公司历史。公司始创于 1955 年,原来的注册名称为“”。1963 年,公司根据《1963 年公司法》(第 179 号法案)(Companies Code of 1963 (Act 179)) 更名为 Micheletti & Co., 并注册成为一家私营有限责任公司。

F. Micheletti 瞄准了当时建筑行业的市场缺口,成立了该公司。作为一个专业的承包商,**Micheletti** 在 20 世纪 50 年代移居加纳之后发现,加纳的建筑行业在工程质量和及时交付这两方面根本无法满足客户的需要。正是由于对这些问题的持续关注,公司才得以在时任常务董事 **Renato Noce** 的带领下在加纳建筑行业持续经营近 22 年之久。1967 年,**Micheletti** 将公司转卖给了 **Noce**,**Noce** 依然采用 **Micheletti** 作为公司名。

之后 37 年中,**Noce** 将公司经营的有声有色,后来,因为身体不好,他决定将公司卖给 2 名意大利商人。

新的所有者对公司进行了一段时间的重组。2007 年,公司赢得了第 1 份大合同:翻新阿克拉体育场 (**Ohene Djan Sports Stadium**),为 2008 年非洲国家杯做准备。公司在预算内准时交付了这一项目,这为公司赢得了质优、交付准时的美誉。2009 年,公司又获得了翻新加纳国家曲棍球场的合同。

当前业务和产品。**Micheletti** 的核心业务是土木建筑(例如商业建筑、体育场和住宅建筑等)的工程、设计和建设工作。根据目前的所有权,公司属于一个从事土木工程的大型集团的一部分。

组织与管理。公司董事会由 2 位股东和一位常务董事组成。由 2 位总经理负责管理这些部门:审计部、人力资源部、物流和采购部、财务和行政部、设计部、场地部和商业部。

企业能力。**Micheletti** 的核心能力在于能够提供优质准时的服务,防止项目因拖延而增加成本。可以为公司所用的资源包括专业的技术、现代化的设备、良好的物流和融资渠道。公司为项目提供规划、设计、适用性研究、技术、物流、法律、环境、财务和影响分析,以及整个项目周期中的其他综合服务。

竞争。加纳的建筑行业原本竞争就十分激烈，而政府的自由化政策又使外国的建筑公司进入了加纳市场。作为加纳最大的建筑公司之一，Micheletti 在当地最主要的直接竞争对手是 De Simone Ghana Limited、Consar Construction Limited 和 Taysec Construction Limited。其他竞争对手还包括 Regimanuel Gray Construction Ltd 和 Trasacco Estates Development Company。

Micheletti 面临的最大的挑战就是来自中国建筑公司的竞争。这些公司所获得的合同大多数都与中国政府的贷款以及中国的金融机构有着直接关系。由中国政府和中国的银行资助的政府项目未经过当地公司投标采购流程，就自动承包给了中国建筑公司。

Micheletti 之所以能够在激烈的竞争中生存下来，就是因为其服务质量高和交付及时，而目前多数竞争对手都无法做到这一点。

供销链。中标后，公司会立刻召开小组会议商定时间表和分配任务。项目进行过程中，公司会严格控制进度以避免拖延。为维护质量保证，公司所用的建筑材料大多都从意大利进口。

发展计划。Micheletti 计划更密集的使用预制材料。这样不仅能降低投入价格，也可以降低采购成本。

10.2.5 Metalex Ghana Limited

基本信息。Metalex 是一家成立于 1984 年的家族企业，专门生产在价格方面颇具竞争力的高品质屋面材料。公司位于阿克拉郊区，最早是一家铝制屋面面板材零售商，后来成为铝制、黏土和塑料屋面面板材的生产商。此外，公司还有可生产黏土屋面产品和塑料屋面产品的工厂。

公司历史。Metalex 是一家私营家族企业，公司创始人是一位加纳商人，名为 Kwabena Adjare Danquah。公司的历史可以追溯到 20 世纪 80 年代，当时，Danquah 高中一毕业就进入了父亲的零售企业工作。1981 年，他从父亲那里借来 5 千美元，

开始经营起自己的小生意——销售钢制文件柜。1983 年，Danquah 成为加纳最大的屋面材料生产商——Ghana Aluminium Products 的销售员和零售商。通过他的零售业务，Danquah 加深了对这一行的理解。1984 年，他决定进入制造业，创办了 Metalex，生产屋面板材。

Danquah 曾前往英国寻找制造铝制屋面板材的设备。他意识到这种设备如果在非洲生产，价格肯定会更便宜，于是他便向一位南非工程师求助，而这位工程师最终也制造出了他所需要的设备。由此，公司实现了向制造业的转变。

当前业务和产品。 Metalex 的核心业务是制造金属和砖制屋面材料。黏土产品包括建筑材料、屋面材料和地板材料产品。金属产品包括屋面板材和螺丝。屋面板材还有铝制、镀锌板制和彩石粘结型。塑料产品包括企口 (T&G) 屋顶和配件。

此外，公司还从南非进口屋面板材。

公司从事包括房地产开发在内的几项次级业务。作为一家集团公司，Metalex 还从事无线电台的投资等业务。

组织与管理。 Metalex 共有约 300 名员工。公司创始人 Kwabena Danquah 为公司首席执行官，他的儿子 Yaw Danquah 则担任总经理一职。总经理负责监管 5 位分管人力资源、销售、市场、生产和保安部门的部门经理。值得注意的是，Metalex 坚持采用内部生产管理模式（不外包）以确保安全。这让公司得以实现完全的内部和外部控制。公司的下一层包括一些基层员工，其中一部分是实习生，其他则都是在生产部门工作。

企业能力。 Metalex 的核心能力在于其能以低于竞争对手的价格生产和销售产品。而公司灵活的生产流程则让它可以满足客户的不同需求。多样经营也是公司成功的原因之一。Metalex 拥有的粘土砖设备可以为客户提供多种解决方案。另外，Metalex 还能够提供塑料屋面制造设备，是加纳唯一能够同时生产铝制板材、黏土产品和塑料产品的屋面材料公司。

公司掌握的及时制生产流程让其能够比竞争对手更快的完成订单。

此外，公司还拥有现代化的工厂和设备以及必要的人力资本和专业技术，还会向员工提供持续的培训和能力开发项目，让公司可以不断进行产品创新并定期向市场推出新产品。凭借创新的产品和市场领导力，公司赢得了加纳房地产开发商协会 (Ghana Real Estate Developers Association) 订购前卫设计屋面板材的订单。

竞争。在铝制和钢制屋面材料方面，Metalex 面临着来自 Aluworks、Domod、Aluminium、Trouselina、Raincoat、Roofing System 和 Rockster 等公司的竞争。与供应商和金融机构的良好关系让公司可以以打折后的优惠价格大批购买原材料。由于在供应商处享受到的价格优势，Metalex 也向 Trouselina 等竞争对手销售原材料。

在塑料企口方面，Metalex 的主要竞争对手是 Interplast。从中国进口的产品仍是 Mrtalex 须面临的主要竞争挑战。Metalex 采用及时制生产流程。公司还为客户提供免费工料测量、实地测量、安装推荐和屋面热线等创新服务。

供应链。公司的钢卷和钢架主要从南非进口。由于进口价格对公司至关重要，Metalex 和一家名为 Macsteel 的南非钢卷制造供应公司成立了一个合资公司。按照合同，不论价格如何，Metalex 必须购买该公司的产品。2004 年，在与 Macsteel 结束合作关系后，Danquah 与南非的 Comet Steel 以 50:50 的比例成立了一家名为 Macsteel Ghana 的合资公司。按照这次的合同，对于 Comet Steel 生产的钢卷，Metalex 可以根据价格是否具有竞争力自行决定是否购买。这让 Metalex 能够以具有竞争力的价格获得钢卷。

公司通过销售热线为客户提供售后支持。Metalex 拥有一个独立的安装人员网络，这些人员都经过公司的培训，可为全国各个地区的客户服务。

出口。目前，公司的产品主要出口至尼日利亚、布基纳法索、马里和多哥等西非国家。

发展计划。Metalex 计划 5 年内在全国范围内开展其仓储业务。Metalex 计划在利比里亚成立一家工厂，将公司产品销售到其他西非国家。从长远来看，公司还会考虑投资采矿业，以确保其能够直接获得用于生产铝制产品的原材料。

第十一章

水泥和采石业

11.1 产业概况

背景与概述。建筑行业过去十年的快速发展导致了水泥需求量的不断增长。建筑行业对 GDP 的贡献从 2006 年的 11 亿美元增加到 2010 年的 25 亿美元。据估算，2009 年波特兰水泥的需求量为 450 万公吨。¹ 而到 2010 年，其需求量就增长到了 480 万公吨，并且预计到 2012 年还会增长到 550 万公吨。这表明水泥需求量的年增长率为 7.0%（表 11.1）。

水泥业产业结构。在 2000 年市场自由化之前，加纳的水泥行业一直处于垄断状态，加纳水泥有限公司 (Ghana Cement Works Limited, GHACEM) 是国内唯一的一家水泥生产商。

而现在，加纳国内有 3 家水泥生产商。其中 2 家位于加纳南部：GHACEM 在特马和塔科腊迪各有一家工厂，总产能约为 240 万公吨；Diamond Cement 在沃尔特地区拥有一家总产能为 120 万公吨的压磨工厂。而 Savanna Cement Ghana Limited 是一家位于加纳北部地区的综合型工厂，其产能为 30 万公吨。其熟料生产部门有望在 2012 年 3 月投入生产（表 11.2）。GHACEM 和 Diamond Cement Ghana Limited 的水泥总产量从 2003 年的 240 万公吨增长到了 2007 的 390 万公吨。

有许多小公司、水泥分销商和个人从事向加纳进口袋装水泥的业务。此外，一些中小型公司如 Greenview International Co. Ltd (Dangote group 的一家子公司) 等从事进口散装水泥、将水泥重新装袋并在加纳进行分销的业务（表 11.3）。

供销链。加纳的熟料和石膏主要靠从国外进口，而石灰石则从当地购买。GHACEM 根据 ISO 水泥生产规格³要求，

¹ 加纳水资源、工程与住房部。

² 加纳统计局。

表 11.1 水泥需求量预测。

年份	总需求量（公吨）
2005	3,460,830
2006	3,703,089
2007	3,962,308
2008	4,239,666
2009	4,536,442
2010	4,883,994
2011	5,193,773
2012	5,557,335

来源：加纳水资源、工程与住房部。

表 11.2 加纳采石场列表（2010 年 3 月）。

地区	采石场数量
大阿克拉地区	58
西部地区	79
东部地区	60
中部地区	45
沃尔特地区	14
阿散蒂地区	38
布朗阿哈福地区	5
东北地区	5
总计	304

来源：加纳矿产资源委员会/SyncConsult (2010)。

使用约 24% 的当地石灰石作为填充物。

Diamond Cement 主要从西班牙和中国进口熟料和石膏。

GHACEM 在加纳全国设有 10 个销售点和仓库。一些批发商和零售商会直接从工厂购买水泥。水泥的运输主要依靠公路。⁴与阿克拉相比，其他地区的运输费要更高一些。

大型用户一般会直接从工厂批量购买。这些用户包括采矿公司、建筑公司、制砖厂和房地产开发商等。这部分购买量占水泥总产量的 15%。

政策背景。加纳政府支持北部地区 **Buipe**、**Nauli**、和 **Nadowli** 等地的石灰石矿藏开采和

³ 来源：Graham Bell, GHACEM 塔科腊迪工厂车间主任。

⁴ 来自西部地区的批量水泥订单主要依靠铁路运输。

表 11.3 水泥产品进口量。

	年份	进口额（加纳塞地）	进口额（美元）
	2005	128,444,521	142,716,134
	2006	152,002,342	167,035,541
	2007	191,730,066	206,161,361
	2008	258,017,729	245,731,170
	2009	236,617,013	169,012,152
	2010	299,736,171	209,605,714

来源：加纳统计局 (2010)。

东西部地区用于水泥生产的其他矿藏的开采，以及中部地区的黏土矿开采（以进行砖块、瓷砖和陶瓷生产）等。通过加纳标准委员会，政府制定了相关措施以防止买方购买到不合规格的产品。尽管法定措施的执行还有待改善，但交易前和交易后的控制体系已经形成。

挑战。水泥和采石业面临的最主要问题是高昂的水电费等公共设施成本较高，尤其是电价、动力故障和燃料成本较高。

竞争力。尽管 2 家新工厂的加入已增加了价格竞争，但市场依然为 GHACEM 所把持。由于加纳当地的水泥生产成本较高，加纳所产的水泥的价格与其他西非国家相比并不具有竞争性，但加纳水泥的质量却相当好。

出口现状、实力和潜力。2007 年，加纳共向分区市场出口水泥 1,813 公吨。2008 年和 2009 年，出口量分别增长到了 47,412 公吨和 53,358 公吨，然而到 2010 年，由于国内市场对水泥需求的增加，水泥的出口量又下降到了 25,443 公吨。

近期发展。加纳的水泥需求量已超过供应量。一位水泥生产商正打算安装额外的工厂和更新包装设备，以将每年的水泥生产量增加 1 百万公吨。而一家新公司最近收购了加纳西部地区的一块地以建立一家产能为 1 百万公吨的水泥工厂。

选择以下企业进行介绍的理由。我们对三家水泥生产商都进行了介绍。

⁵ 加纳出口促进委员会。

11.2 主要公司概况

11.2.1 GHACEM Limited

基本信息。1967 年，加纳政府与 Norcem AS of Norway 合作成立了 GHACEM，为加纳的主要基础设施项目，特别是特马高速公路、阿克松博水坝和特马港等项目生产水泥。目前，公司雇有员工 268 人，是加纳最大的水泥生产商。2010 年，公司的年营业额达到了 5 亿美元。

公司历史。20 世纪 60 年代初，一位加纳企业家 Dr Addison 在加纳政府与一家名为 Norcem AS 的挪威水泥生产商之间牵线搭桥，希望成立一家小型工厂，为特马高速公路、阿克松博水坝和特马港的建设生产水泥。该工厂最终于 1976 年成立，生产能力逐渐提高到了目前的每年 240 万公吨。

多年以来，公司的所有权产生了变化。GHACEM 原先的所有权结构是加纳政府占 75%，Norcem AS 占 24.5%，Dr.Addison 占 0.5%。1993 年，加纳政府将其 35% 的 GHACEM 股份卖给了 Scancem（原先的 Norcem AS），这样，Scancem 的股份就增加到了 59.5%，加纳政府持 40% 的股份，而 Dr Addison 仍占 0.5%。1997 年，加纳政府又将其另外的 5% 的股份（其剩余 40% 股权的八分之一）卖给了公司员工，后又在 1999 年，将剩余股份全部卖给了 Scancem。目前，Scancem 持有公司 93.1% 的股份，公司员工持有 5%，而剩余的 1.9% 由 Dr Addison 所持有。

1999 年，德国海德堡水泥集团 (Heidelberg Cement Group) 接管了 Scancem。因此，GHACEM 现在已成为海德堡水泥集团 (Heidelberg Cement Group) 的一家子公司。

自成立之日起，GHACEM 已生产水泥 3000 多万公吨。

当前业务和产品。公司主要生产 2 种类型水泥，并且都是成批袋装供应。第 1 种类型的水泥名为 Super Rapid，凝固时间为 2 至 7 天。第 2 种类型的水泥名为 Ghacem Extra，这种水泥的凝固时间较长，需要 28 天。

组织与管理。GHACEM 董事会由 5 位成员组成，公司的首席运营官同时担任董事会主席一职，并向 Heidelberg Cement Africa (HC Africa) 汇报工作。公司的常务董事向董事会汇报工作并负责监管

公司的日常运营。几位分管人力资源、财务、公司事务、生产、维护和货运与物流部门的职能部门经理负责向常务董事汇报工作。

企业能力。GHACEM 的生产流程结合了德国和挪威技术。

公司在加纳西部地区的特马和塔科腊迪各有 1 家工厂，两家工厂的年生产能力都为 120 万公吨，因此该公司的年总生产能力为 240 万公吨。公司目前正在进行一个扩建项目，该项目可将特马工厂的年生产能力提高到 220 万公吨（从 2012 年起）。

竞争。在长达 33 年的时间里，GHACEM 都一直是全加纳唯一的水泥生产商。2000 年，Diamond Cement 作为加纳第 2 家水泥生产商进入了该行业。目前，GHACEM 在该行业还有另外 2 家竞争对手。第 1 家是 Dangote Cement Ghana Limited，该公司从国外进口散装水泥，并以 Greenview 为产品名重新装袋销售。第 2 家就是刚刚进入水泥市场、将要在当地生产水泥的 Fortress Cement Ghana。

供销链。2004 年之前，GHACEM 的主要原材料（熟料、石膏和石灰石）全部都需要进口，此后，公司投资了加纳东部地区 Yongwase (Krobo) 的一个石灰石矿场以获取石灰石。但剩余 75% 的原材料需求（熟料和石膏）仍需进口。

集团拥有管理国际货源的贸易部门。GHACEM 在加纳全国设有 10 个仓库并通过这些工仓库直接为分销商供货，但不与零售市场直接交易。然而，公司也向大型建筑公司和承包商，如 Consar、Taysec、Micheletti、PW Ghana 和 ACP 等直接销售散装水泥。

出口。GHACEM 目前不从事出口业务。

挑战。2002 年以前，GHACEM 的熟料、石膏和石灰石等原材料的进口税率为 0。然而，加纳政府自 2002 年起开始向 GHACEM 进口的原材料征收 5% 的税。但是根据《西非国家共同体条约》(ECOWAS protocol)，从西非分区的其他国家进口的水泥无需缴税，因此从这些国家进口水泥享有水泥优势。

近期发展。为了满足市场上强劲的增长需求，公司计划从 2012 年起将其年生产能力扩大 100 万公吨。

11.2.2 Eastern Quarries Limited

基本信息。从特许土地大小和产量方面来说，**Eastern Quarries** 是加纳最大的采石场之一，它的预计资源生命周期超过 150 年。公司是加纳预制产品和采石场骨料领域的市场领导者。采石场位于距阿克拉约 40 公里的夏嘉曦山，公司总部设在特马工业园区 (Tema Industrial Area) 内。公司雇有 150 名员工，平均年营业额超过 330 万美元。

公司历史。**Eastern Quarries** 由一位加纳企业家创办，后来被 **GHACEM** 收购，为 **GHACEM** 提供石头和骨料。1997 年，一家土木工程和建筑公司 **De Simone Group** 从 **GHACEM** 手中收购了这家采石场，并将其重命名为 **Eastern Quarries Limited**。目前，**De Simone** 持有公司 80% 的股份，剩余的 20% 由公司常务董事 **Valtiero Bovelacci** 持有。（查看下文了解 **De Simone** 的概况。）

当前业务和产品。**Eastern Quarries** 生产 2 大类产品：预制产品和采石场骨料。其中预制产品包括铺路砖、**sancrete**（由沙和水泥以九比一的比例混合而成）砌块、混凝土和岩石混合料、家用和工业用路缘石、混凝土管道和强度为 **C25** 及以上的电缆管道等。

公司每年能够生产 200 多万公吨采石场骨料，包括石粉、表面修琢碎石、沥青碎石和海防石等。

组织与管理。**Eastern Quarries** 是其母公司 **De Simone** 的 9 个部门之一。

企业能力。公司拥有 3 个现代化破碎工厂并实行 10 小时换班制，能够满足 **De Simone Group** 及其他客户的骨料需求。每家工厂的平均年生产能力约为 75 万公吨。**Eastern Quarries** 可生产定制的预制混凝土管道和路缘石结构、水泥砌块和铺路石等产品。

所有产品均达到了当地（加纳标准委员会和加纳公路管理局）和国家标准。

竞争。**Eastern Quarries** 的主要竞争对手包括 **ACP Concrete Products Limited**、**Bafla Concrete Products** 和 **Bessblock Concrete Products** 等公司。

供销链。除了配件等进口耗材以外，水泥、燃料和润滑油等原材料均从当地采购。

采石场为 **De Simone Group** 旗下公司供应花岗岩碎石、路基、混凝土结构和水泥砌块等材料。公司还有一支专门为集团旗下公司运送材料的车队。除此以外，**Eastern Quarries** 还为其他在大阿克拉区域进行住宅、工业和基础设施开发的建筑公司和个人供应各种不同的骨料。公司在阿克拉和特马两地均设有销售办事处。

Eastern Quarries 目前约占加纳南部石矿产品市场份额的 50%。

出口。**Eastern Quarries** 不从事出口业务。

发展计划。**Eastern Quarries** 计划将生产线多样化，生产屋顶瓦片和预应力平板地板。在不久的将来，公司将使用现代化的破碎技术升级厂房和设备，以提高工作效率和产品质量。此外，公司还打算将其市场覆盖率扩大到西非分区的其他国家。

11.2.3 Prime Stone Quarries

基本信息。**Prime Stone Quarries** 是一家成立于 2008 年的私营公司，位于加纳西部地区 **Shama Junction** 附近 **Apemenyim** 的 **Shama-Takoradi** 公路旁，主要生产适用于建筑业的砂石骨料和相关产品。

Prime Stone Quarries 约有 100 名员工，年营业额超过了 150 万美元。

公司历史。**Prime Stone Quarries** 是加纳一家从事地表开采和建筑业务的私营公司 **Veritas Investment Limited** 的子公司。公司在加纳西部地区的 **Apemenyim** 拥有一个 20 公顷的石矿场，该石矿场的花岗岩储量高达 600 万立方米。

Prime Stone 于 2008 年成立，收购了 **Samuel Mensah Stone Quarry** 及其租借地以及位于 **Apemenyim** 的许多小型石矿场的租借地。**Samuel Mensah Stone Quarry** 由一位名为 **Samuel Mensah** 的加纳企业家创办。而在成立自己的公司之前，**Mensah** 已从事采石场业务达 10 年之久，

曾做过骨料供应商、建筑公司的石矿产品营销人员，还曾从事过与石矿产品相关的其它业务。

当前业务和产品。 **Prime Stone Quarries** 可为道路建设、建筑和土木工程项目生产和供应各种骨料和不同等级的石头。公司主要生产 8 种类型的产品：10 毫米的骨料、14 毫米的骨料、20 毫米的骨料、25 毫米的骨料、30 毫米的骨料、磨屑、0.4 毫米的碎石片和 0.25 毫米的碎石片。

除了这些特别的骨料产品外，公司还生产如海防石、乱石和铁路碎石道碴等定制产品。

组织与管理。 **Prime Stone Quarries** 的董事会由 7 人组成，包括董事会主席、常务董事、执行董事、财务顾问和一名律师。此外，公司还有 1 个由 5 人组成的管理团队。

*企业能力。*通过采用顶级的 **Metso** 设备和技术，**Prime Stone Quarries** 可生产 8 种类型的石头骨料。这些设备包括一个腭式碎石机，该碎石机可在一班 8 小时内（采用两班制系统）压碎约 1,000 立方米的岩石。公司能够生产建筑公司所要求的所有规格的产品。

竞争。 **Prime Stone Quarries** 在西部地区最直接的当地竞争对手是 **West Rock Stone Quarry** 和 **Just Mac**。而在中部地区，公司又面临着与 **Sarcon Quarry Limited** 和 **Great Kosa Stone Quarry** 的竞争。

*供销链。*耐磨衬板和盖罩、氨水以及炸药等是公司的主要投入。与炸药相关的投入包括皮层、散装乳胶助爆药、爆破雷管、**unidet**、起爆装置和粉笔线等。这些产品主要从 **Wileb Mining Services** 和 **Maxam Ghana Limited** 等当地进口商处购买。

这些投入可将岩石就地爆破成适于投入腭式碎石机大小的石块。锥形碎石机会将骨料进一步打碎，然后将结果传输到屏幕上，产品会根据相关结果分类为不同的等级与骨料类型。

通常情况下，成品会由隶属于公司的车队进行运输。在某些情况下，骨料也会由第三方或客户自己的卡车运输。

*出口。*公司不从事出口业务。

*挑战。*为正在公司租借地上工作的农民建立补偿标准是 目前面临的问题之一。另一个困扰公司的问题是 目前无法从当地采购到所需的设备配件。由于配件供应商未在当地储备配件，因此在需求量增加时，公司无法获得现成的配件。

*发展计划。*公司计划通过购买第三台碎石机来增强当前生产能力，扩大公司经营。

第十二章

金属、工程和组装

12.1 产业概况

背景与概述。 金属、工程和组装业包括 3 种不同的公司类型。

铝行业。铝土矿的开采、铝和铝材的生产。

钢铁业。由当地铁屑制成的初级钢铁产品的生产和钢材的生产。

金属制品。其中包括如水箱和蓄水池、金属门和金属网等结构金属制品、窗框和建筑金属材料等产品。

铝。 加纳拥有巨大的铝土矿储量，这是制铝工业的主要原材料。加纳的铝土矿位于西部地区的阿瓦塞，1941 年起由加纳铝土矿公司 (Ghana Bauxite Company) 开采。公司 2007 年共生产了 100 万公吨铝土矿，由于经营问题，2009 年只生产了 42 万公吨。2009 年，为建立一家年产能 100 万公吨的铝厂，一家名为博赛 (Bonsai) 的中国矿业公司收购了加纳铝土矿公司 80% 的股份。加纳以下地区也分布有铝土矿：阿散蒂地区的尼纳欣（估计储量：2 亿 8 千万公吨），东部地区的基比（估计储量：1 亿 2 千万公吨），以及东部地区的埃朱尼玛（估计储量：5 百万公吨）。

加纳的铝土矿会首先出口到牙买加加工成氧化铝 (Al_2O_3)，然后再进口到加纳供应给沃尔特铝业公司 (VALCO)。

VALCO 成立于 20 世纪 60 年代，是非洲最大的铝厂，可将氧化铝加工成为可用于制造铝制品的原铝锭。公司主要依靠沃尔特河流管理局 (Volta River Authority) 在阿克松博的水电站

为其提供能源，当铝厂以总产能进行生产时，可消耗水电站总功率的 10%。

的主要客户是 **Aluworks**（一家使用铝锭或熔融氧化铝制造铝制品的轧钢厂）。公司是下游 15-20 家生产屋面板材的中型公司和约 150 家生产各种厨房用具的小企业的主要供应商。

钢铁业。加纳目前有 4 家使用铁屑生产钢筋的制造商：**Tema Steel Company Limited**（将在下文中介紹）、**Ferro Fabrik**、**Special Steel** 和 **Western Steel and Forging**。其中 **Western Steel and Forging** 还同时生产螺母和螺栓。这 4 家公司共雇有员工 2,800 名左右。

加纳有 3 家冷拉钢丝产品生产商，其中包括将在下一部分进行介绍的 **Wire Weaving Industries Limited**。值得注意的是，没有一家公司涉及钢丝拉拔或镀锌业务（加纳的钢产出量不能为镀锌业务的设立提供依据）。所有这些公司都需进口涂层钢丝作为生产的原材料。

United Steel 使用从乌克兰、俄罗斯和中国进口的钢板来生产方形或圆形的空心管。

而有些小企业则使用进口的冷拉钢丝来生产钉子。

金属加工。可生产各种产品的 **Ghana Metal Fabrication Limited** 是这一从属行业的领先公司。公司详细介绍在下一部分。

许多不正规的小企业都从事金属加工行业。位于阿散蒂地区库马西的 **Suame Magazine Industrial Development Organization** 是最大的非正规金属加工加工工厂集群。

Suame Magazine 创办于 1935 年，是撒哈拉以南非洲最大的技工工程集群。

该集群目前包含 20 万家加工厂，其中约一半是从事金属制品生产和汽车修理的工程企业。¹ **Suame Magazine** 以拥有一些非洲最成熟的微型和小型金属加工企业而著名。²

¹ **McComick, D.** 1998. 非洲的企业集群：正在逐步走向工业化？讨论稿 366，展研究所，肯尼亚内罗毕大学。

² **Adeya, N.** 2006. 知识、技术与增长：加纳 **Suame** 加工企业集群个案研究。知识促进发展（世界银行学院的一部分）。

Suame Magazine 为加纳全国的个人、私营和国营企业提供服务。除此以外，它还邻近的西非国家，特别是布基纳法索、尼日利亚、多哥、马里和科特迪瓦等国家的客户提供服务。

Dawson 将员工分为 3 组：使用黏土、砖熔炉和手工工具的铁匠，达到中等技术水平、大多使用当地制造的机器的中间组，以及使用至少包括一个车床、**Dawson** 称之为“工程车间”的机床的一个小组。

虽然一些工人是在小企业的车间培训，技术并不熟练，但也有一批人在大企业和培训机构中获得培训，他们拥有较高水平的技术。这个拥有较高技术水平的小组能帮助该集群生产出与进口产品不相上下的产品。**Suame** 在集群内部采用相互分包工作方式，使小组实现了规模经济，因此其汽车机械效率比许多小型企业集群的效率要高。

Suame 已采取了支持集群技术发展的措施，这些措施也开始在集群内的企业中实行。库马西恩克鲁玛科技大学技术咨询中心 (**Technology Consultancy Center of KNUST**) 是恩克鲁玛科技大学 (**KNUST**) 研究人员与企业界之间的联系桥梁。此外，**Suame Magazine** 内还成立了技术转让中介服务部 (，以开发企业设计、制造和维护设备的能力，促进农业和工程发展。这种干预促进了加纳其他地区的小型铸造企业的增长。**GRATIS Foundation** 协调了技术转让中介服务部 (的网络。成立于 1987 年，旨在促进基层工业化和传播适用技术，目前已帮助来自 **Suame** 的技工获得了用于专业工程作业的机械工具和设备。

Suame Magazine 集群内部基础工程技能、专业技能和专门技术集中，能够提供先进的加工技术和信息以及通信技术，是实现加纳工业化的最大贡献者。

³ Dawson, J. 1988. 加纳的小规模工业：库马西个案研究。呈交给 **Economic and Social Committee on Overseas Research (ESCOR)**/英国海外发展署 (**ODA**) 的报告，伦敦。

其他公司。Nexans Kabelmetal (Ghana) Limited (将于下文介绍) 是一家专业从事电缆和电缆线路系统的德国跨国公司 Nexans Kabelmetal 的分公司。

Ghana Cylinder Manufacturing Company Limited (GCMC) 成立于 1998 年, 是一家推广家用液化石油气的国营机构。该公司雇有员工 20 人, 年营业额为 180 万美元。

GCMC 最初成立时仅生产液化石油气钢瓶, 后来也生产燃气灶具和金属椅子。公司还从中国进口成品灶具和调节阀, 并以 GCMC 品牌进行销售。

公司的装置产能为每天可生产 1,050 个钢瓶。目前, 公司只利用了 40% 的产能。

公司从中国进口特种钢用作生产钢瓶的原料。涂料、粉末和阀门等从印度进口。而用于气缸包装的标牌和聚乙烯则主要从当地采购。GCMC 在阿散蒂、东部、沃尔塔和大阿克拉等地区都有分销商。公司最初还向布基纳法索、贝宁、科特迪瓦和多哥等国家出口产品, 但目前, 其产品只供应国内市场。

供应链。 Aluworks 和下游公司所用的设备、零件及配件等, 大多都是从国外进口。彩色涂料可以从当地的涂料公司采购。而一些公司则依靠进口涂料进行彩色屋面板材的生产。

加纳钢铁和金属加工行业的公司主要依靠国内的 4 家钢铁厂提供原料。然而, 由于当地的钢铁需求量远远超出国内钢厂的综合产能, 因此, 大多数公司都依靠从乌克兰、中国和印度等国家进口的钢铁进行生产。钢铁进口量约占当地钢铁需求量的 50%。

而多数半成品和成品也都是在当地消费。Aluworks 将其约 45% 的产品出口至尼日利亚、美国、加勒比海地区和欧洲国家。

政策背景。 中国廉价铝制品的流入是当地制铝工业目前所面临的主要挑战。尽管进口铝制品需要缴纳高达 40% 的进口税, 但进口产品的销售价格依然以低于 Aluworks 产品的价格。

加纳政府已在 2007 年颁布禁令禁止铁屑出口, 然而仍有含铁废料对外出口, 导致加纳国内的 4 家钢铁公司无法获得足够的生产原材料。为此, 许多公司无法实现全产能生产。这是一个主要的政策问题。

此行业电力成本也较高，这也增加了当地生产的钢铁和铝制品的单位成本。

沃尔特铝业公司 (VALCO) 关闭后，产生了一个新的问题：目前从牙买加进口铝锭又进一步提高了行业成本。

出口现状、实力和潜力。 该行业大多数公司的产品都出口至次区域国家。以 Tema Steel Company Limited 为例，该公司向布基纳法索和马里出口钢铁。作为西非唯一的轧钢厂，Aluworks 将其约 45% 的成品出口至以尼日利亚为主的西非次区域国家以及欧洲、美国和加勒比海地区等。

近期发展。 加纳政府一直有意建立一个综合性的铝土产业。近期，中国博赛矿业公司通过购买加纳铝土矿公司 (Ghana Bauxite Company) 80% 的股份对其进行了投资，以期成立一个年产量 100 万公吨的铝厂。

选择以下企业进行介绍的理由。 是加纳唯一的铝厂，而 Aluworks 则是西非唯一的轧钢厂和铝锭生产商。Tema Steel Company Limited 已成立近 40 年，是加纳最大的钢铁产品制造商。Ghana Metals Company 是金属加工业最大的公司。Nexans Kabelmetal 是电缆和电缆电路系统行业的全球专家。Wire Weaving Industries Limited 是加纳最大的冷拉钢丝及相关产品制造商。

12.2 主要公司概况

12.2.1 沃尔特铝业公司 (VALCO)

基本信息。 是一家成立于 1960 年的铝厂，主要开采加纳的铝土矿矿藏，是综合制铝工业开发领域的先锋公司。VALCO 目前的股权全部为加纳政府所持有。公司雇有员工 557 人，年营业额约为 8,800 万美元。

公司历史。 VALCO 是在加纳共和国政府首任总统恩克鲁玛带领的政府的努力下，与已故的凯撒铝业与化学公司 (KACC) 主席兼创始人 Edgar Kaiser 合作成立的，Edgar Kaiser 也是公司最初的大股东。

沃尔特铝业公司 (VALCO) 的工厂从 1964 年开始建设, 并于 1967 年开始生产铝。在 VALCO 成立之前, 加纳政府和凯撒铝业与化学公司 (KACC) 就阿克松博水坝的建设签订了一份协议, 规定建设该水坝是为了为沃尔特铝业公司 (VALCO) 提供电力。凯撒铝业与化学公司 (KACC) 和雷诺兹金属公司 (), 即后来的美国铝业公司 (), 分别持有阿克松博水电站 90% 和 10% 的股份。

1967 年 3 月, 当沃尔特铝业公司 (VALCO) 生产出其首批可用于商业目的的金属时, 其工厂拥有 3 条单元生产线, 平均每条由 100 个单元构成。后来, 工厂又分别在 1970 年和 1974 年扩建了第 4 条和第 5 条单元生产线, 使工厂的总装置产能达到了每年 20 万吨。

沃尔特铝业公司 (VACLO) 拥有 5 个电解槽, 每个电解槽每年可生产约 4 万吨铝。然而, 由于加纳河流管理局 () 没有能力满足沃尔特铝业公司 (VACLO) 的能源要求, 该工厂常会间歇性的关闭, 在 2011 年恢复生产之前, 该工厂已完全关闭长达 2 年的时间。

自 2011 年恢复生产以来, 沃尔特铝业公司 (VACLO) 只实现了其产能的 20%: 工厂目前每月为当地和国际市场生产 3,000 公吨铸造铝锭。其中一半产量供应给了 Aluworks (将在下文中介紹) 和另一家利用铸造铝锭和铝液生产高压电缆棒材的当地公司 Western Rod and Wire Company Limited。沃尔特铝业公司 (VACLO) 与 Aluworks 和 Western Rod and Wire 签订了商品销售协议, VACLO 向这 2 家公司供应 1,500 公吨铸造铝锭 (其中 Aluworks 购买 1,000 公吨, Western Rod and Wire 购买 500 公吨); 而剩余的 1,500 公吨铸造铝锭则出口到欧洲。

当前业务和产品。 沃尔特铝业公司 (VACLO) 通过熔炼氧化铝来生产铝锭。其主要产品有

- 薄型铝种,
- 热熔金属 (供应给 Aluworks),
- 挤压坯料 (用于门和窗框生产),
- 22 千克铸造铝锭,
- T 型铝锭,
- 轧制板,
- 加工铝锭 / 未加工铝锭
- 废料。

组织与管理。 沃尔特铝业公司 (VALCO) 的董事会由 9 位成员组成, 其管理团队以首席执行官为首, 下辖 4 位副首席执行官和 4 位职能部门经理。

竞争。作为加纳仅有的几家铝厂，沃尔特铝业公司 (VALCO) 目前垄断了当地铝锭和熔融氧化铝生产和供应。

供应链。氧化铝、石油焦和电力是沃尔特铝业公司 (VALCO) 所用的主要原材料。氧化铝主要从中国和美国进口。虽然加纳拥有丰富的铝土矿储量，但由于加纳并没有铝土矿厂，因而无法供应氧化铝。公司从欧洲的众多国家以及中国进口石油焦。电力主要由当地的 GRIDCo Limited (沃尔特河流管理局分销商) 供应。公司的产品直接出售给加纳阿克拉的 Aluworks 和西部地区的 Western Rods 等当地公司。

出口。沃尔特铝业公司 (VALCO) 将其产品出口至 Aluminum Company of America Europe 和西非国家经济共同体地区。

挑战。无法获得足以满足工厂所有电解槽需求的能源是沃尔特铝业公司 (VALCO) 面临的主要问题。除此以外，过高的电力单位成本也对工厂的竞争力产生了不利影响。

近期发展。因所有权变更，公司进行了重组，为其经营产生了积极的影响。公司利用重组过程中获得的资金购买了新的技术和机器，加快了生产周期，提高了生产水平。

发展计划。沃尔特铝业公司 (VALCO) 计划将其实现全产能生产。

12.2.2 Aluworks Limited

基本信息。Aluworks 是一家通过 ISO 认证的铝制造公司，也是西非唯一的轧钢厂。公司生产的金属板，一方面用于为第 3 方制造商（例如 Metalex、Domod 和 Pioneer Aluminium Factory 以及 Ghana Aluminium Company 等）提供建筑材料，另一方面用于为加纳的住房业（例如屋面板材、水槽和百叶片等）、家居业（例如餐具和洗涤槽等）和运输业提供生产材料。

公司目前已在加纳证券交易所挂牌上市。

公司历史。 Aluworks 于 1978 年 3 月 22 日注册成为一家私营有限责任公司，成为加纳政府综合型铝项目的一部分。公司工厂于 1982 年开始建设，1985 年建设完成后开始试运营。成立之初，其每年产能为 3 万公吨。

凯撒铝业公司 (Kaiser Aluminum Plant) 是一家 1965 年进入加纳市场的美国公司，也称为凯撒美国 ()，Aluworks 最初就由这家公司和沃尔特铝业公司 (VALCO) 共同所有。由铝土矿制成的铝锭是轧制过程中的主要投入。

屋面板材和百叶片等是制造建筑材料的公司所用的半成品，作为唯一一家能生产这些半成品所用金属板的制造商，Aluworks 在这一行业享有垄断地位。1996 年，由于经济萧条以及所遭遇的一些困境，Aluworks（主要供应商）也经历了一段艰难时期。公司面临着来自大量中国廉价半成品的激烈竞争。

1996 年 11 月 29 日，Aluworks 成为一家国营有限责任公司，并在加纳证券交易所正式挂牌上市。之后，加纳政府根据首次公开募股的规定，对外出售其股份。公司的主要股东——加纳可可协会 (Ghana Cocoa Board)、社会保障和国家保险信托 (SSNIT) 和 Strategic Initiatives Limited——共持有公司 75% 的股份。其余股份则由其他公司和加纳个体市民所持有。

随着股权的变更，公司也从流程驱动型转变成了市场驱动型，进行了重新定位。

2002 年，沃尔特铝业公司 (VALCO) 在与其唯一的电力供应商——加纳电力公司 ()——进行谈判时遇到了一些挑战。为此，政府在 2003 年暂停了沃尔特铝业公司 (VALCO) 的运营。

随着 Aluworks 在方向上的战略转移以及沃尔特铝业公司 (VALCO) 随后在 2006 年的恢复生产，Aluworks 开始逐渐走出困境，并最终在 2010 年获得了可观的纯利润。

当前业务和产品。 作为加纳唯一的轧钢厂，Aluworks 从 1978 年起就享有行业的垄断地位。

公司目前的产量是年产 2 万公吨。公司生产的金属板，一方面用于为第 3 方制造商（例如 Metalex、Domod、Pioneer Aluminium Factory 和 Ghana Aluminium Company 等）提供建筑材料，另一方面用于为加纳的住房业（例如屋面板材、水槽和百叶片等）、

家居业（例如餐具和洗涤槽等）和运输业提供生产材料。

组织与管理。 Aluworks 是一家在加纳证券交易所挂牌上市的国营有限责任公司，董事会主要由众多法人股东任命。任命过程每年举行一次。这个由 6 人组成的董事会负责为公司提供指导并监管公司运营。董事会的责任是为公司制定战略方向、监督执行管理团队的工作以及为公司未来的发展前景做出均衡而易懂的评估。这个信息直接影响着公司的股价。

董事会有责任监督以常务董事为首的管理团队。管理团队有权做出有利于公司利益的决定。几个部门经理负责向管理团队汇报工作，也负责监督下属主管和其他基层员工。

公司目前雇有约 270 名员工，并享有安全的自主权而毫无外部压力。

企业能力。 作为一家通过 ISO 认证的公司，Aluworks 严格按照国家标准生产产品，并以产品质量上乘而闻名于市场。尽管面临着来自中国廉价进口材料的激烈竞争，公司依然严把质量关，还力求将产品价格保持在第 3 方制造商和客户都能够接受的水平上。

竞争。 虽然在制造业享有垄断地位，Aluworks 也面临着中国产品的强势竞争。为从这种竞争态势中脱颖而出，Aluworks 不断进行创新。例如，公司最近新推出了各种全新形状和颜色的屋面板材。公司的业务十分灵活，如果客户的订单满足工厂生产的最低阈值，公司即可按照客户要求的规格为客户定制产品。

供应链。 在 VALCO 于 20 世纪 90 年代末关闭以前，公司一直从 VALCO 采购铝锭。后来，Aluworks 开始从牙买加进口铝锭，但其价格却要比沃尔特铝业公司 (VALCO) 的价格高出约 40%。在 VALCO 恢复生产后，Aluworks 的投入成本降低了近 36%，销售量也随之大幅提高。

公司按照客户订单安排生产。公司供应流程起始于负责采购铝锭、配件、附加剂和涂料的采购部门。销售部门和市场部门负责获取客户订单和开发新业务。

公司收到订单后，会立即开始生产。进口的铝锭被放入熔炉中，在高温高压条件下进行熔炼；整个过程都须严格按照质量控制标准进行。然后，工人会将熔化了了的铝锭注入不同宽度的铸型中。浇铸完成后，工人会对其进行冷轧，并根据客户的规格要求将铸件的宽度从最初的 0.6 毫米减小到 0.5 毫米、0.4 毫米等。接下来，铸件需再经过拉伸弯曲、油漆和干燥处理。制造好的成品被放入线圈内储存，然后再运往目的地交货或是运往港口出口。

出口。 Aluworks 将其约 45% 的成品出口至以尼日利亚为主的西非次区域国家，而尼日利亚也是公司最大的产品市场。此外，公司也向美国、加勒比地区和欧洲等刺激次级市场出口产品。

发展计划。 Aluworks 目前的发展计划是巩固其在西非的市场基础。公司还打算为工厂安装新机器，并增添油漆生产线以扩大产品的颜色种类。

12.2.3 Tema Steel Company Limited

基本信息。 Tema Steel 成立于 1974 年，是目前加纳通过采购本地废钢生产建筑钢筋的四大公司之一。此外，该公司还设有一间铸造厂，生产某些采矿业铸件。此项收入占公司总营业额的四分之一。

Tema Steel 的年熔炼能力为 45,000 公吨，产出量为 33,000 公吨，年轨制量为 50,000 公吨，目前的年产出量为 36,000 公吨。

公司有 650 至 700 名员工（包括固定员工和合同员工），目前的年营业额为 3 千万美元。

*公司历史。*公司的生产设备最早属于国有企业 Kwame Nkrumah Steel Works (1974–75)。该国有炼钢厂在 20 世纪 80 年代末停止运营，政府于 1991 年撤出投资。公司由目前的拥有者（由 M. J. Patel 和 Prasad Motaparti 领导的跨国集团）通过投标流程购得。M. J. Patel 目前担任公司的总监，公司目前的名称为 Tema Steel Company Limited。

在接管 Tema Steel 前, M. J. Patel 一直在肯尼亚经营一家锯木厂和一家木材产品公司, 以及一家组装电气开关的小公司。

M. J. Patel 和 Prasad Motapati 的企业集团目前在多个国家开展运营。除在肯尼亚的公司外, 他们还在印度拥有两家公司: Toshali Cements 和 Martu Pearl。此外, 他们还在乌克兰开设有营业点, 在布基纳法索、多哥和埃塞俄比亚(他们刚建成了一家综合水泥厂, 年产量为 1 百万公吨, 于 2012 年初投产)建有水泥厂。集团每年的营业额均超过 10 亿美元。

当前业务和产品。 Tema Steel 的主要产品是建筑钢筋。该集团在加纳的其它公司从事采矿业锻件产品 (West Africa Forgings) 和水泥 (Diamond Cement (Gh) Limited 和 Savannah Diamond Cement Limited (见第 11 章)) 的生产。

此外, Tema Steel 还设有一间铸造厂, 生产某些采矿铸件。此项收入约占公司总营业额的四分之一。

企业能力。 Kwame Nkrumah Steel Works 在 1991 年被 Tema Steel 接管, 在此之前, 其年熔炼能力为 12,000 公吨, 轨制能力为 20,000 公吨, 但其产量从来没有超过过

6,500 公吨, 轨制量不超过 9,000 公吨。Tema Steel 目前的年熔炼能力为 45,000 公吨, 产出量为 33,000 公吨, 年轨制量为 50,000 公吨, 目前的年产出量为 36,000 公吨。

竞争。在使用废钢生产钢筋方面, Tema Steel 有三个竞争对手。Special Steel、Ferro Fabrik 和 Western Steel and Forging。(还有一家公司, Wahome, 于最近倒闭, 被一家中国集团收购并更名为 Sentuo Steel Limited。)

供销链。该行业的四家公司完全依赖于从本地废金属分销商处采购废钢, 这些分销商将废钢直接运至公司的厂房。对他们而言, 从国外进口废钢不符合经济效益。尽管目前的法律禁止从加纳出口废钢, 但这项法律并没有得到有效实施, 该国仍有大量货船定期将废钢出口到国外。这就是这些公司目前所面临的主要困难。

出口。 Tema Steel 将少量钢筋出口到布基纳法索和马里。

发展计划。公司和集团最近在加纳的扩张主要集中在水泥领域。这部分反映了在非法废钢出口和高额电费压力下公司对钢铁产业生存能力的持续担忧。

12.2.4 *Ghana Metal Fabrication & Construction Limited*

基本信息。该公司以及比其更早、更小的姐妹公司 AEL Engineering Limited 同为 B. K. Amandi 所有，分别从事大型钢铁制造和废铝的加工与出口业务。Ghana Metal Fabrications & Construction 年营业额占集团每年 200 百万美元营业额的 70%。两家公司共有 127 名员工。

公司历史。Amandi 在尼日利亚出生，于少年时期移居至加纳阿散蒂地区的库马西。在那里，他结识了附近村庄里的一群收集废铝并将废铝铸造成铝锭放在市场上出售的豪萨族人。Amandi 在他房东的处所开始熔炼废金属。一段时间后，他听说 Kaiser Aluminum 公司位于阿克拉的工厂在处理无用的废金属（铝粉或铝渣），于是便前去收集，也是在那时，凯撒公司⁴的一名美国员工发现了他且很好奇他要怎么处置这些废金属。

凯撒的这名员工与五名同事一起观看了 Amandi 的操作过程并告诉他这种条件不适合生产。对凯撒公司而言，工厂累积起来的铝渣是一个麻烦，因为这吸引了大量拾荒者。因此，六名凯撒执行主管决定给 Amandi 发出一封信以支持他的行动，这使得他能够采购工业用地，为其企业打下了牢固的基础。1978 年，Amandi 将其企业（自 1973 年起他便以 Amandi Scraps and Pots Manufacturing Enterprise 的名字开展经营）改名为 Amandi Enterprises Limited，1980 年又将其改名为 Aluminium Enterprises Limited。在同一年，他在英国逗留了一段时间，首先在伯明翰学习熔炼工艺，然后又前往英国、苏格兰、威尔士的其他地方学习最佳的熔炼操作实践。

⁴ 美国凯撒公司自 1965 年起以沃尔特铝业公司 (Volta Aluminum Company, VALCO) 的名字在加纳运营。见上文 Aluworks 的公司简介。

回到加纳后，他将铝渣的投入产出比从之前的 25% 提高到 40% 至 50% 之间。凯撒公司的技术人员帮助他改善了操作并为他提供了建议和帮助，让他受益匪浅。其公司的产量几乎达到了每月 500 公吨，产品主要销给马里、布基纳法索和象牙海岸的买家以及本地的厨房用具制造商。到 1980 年，其公司已有 500 名员工，年营业额达 500-600 万美元。他在这一阶段购买的废铝占到了加纳总废铝量的 90%，是西非最大的废铝熔炼商。

到 1990 年，Amandi 成为了加纳最优秀的商人之一，多家国际金融机构纷纷与其接洽，意欲投资其公司。他最终与欧洲投资银行达成了协议，决定引入一笔主要投资来更新其设施。但是，这一协议最终以失败收场，还引发了数年的诉讼之争。他被免去公司的执行职务，公司改由国外顾间接管。他仍然是公司的拥有人，但公司不再从事铝熔炼业务。实际上，公司开始从事废铝收集业务，即废铝压缩和出口业务。

1997 年，Amandi 收购了加纳政府撤出投资的工程运营公司 Ghana National Trading Corporation。这家公司成为了他的 AEL 公司的子公司并更名为 AEL Engineering Limited。2005 年，这家公司又再次更名为 Ghana Metal Fabrication & Construction Limited。

当前业务和产品。 Ghana Metal Fabrication & Construction 设计和建造超大容量的油罐和油库（如大型油罐组），这些产品主要用于石油和天然气行业。该公司还制造地下和地面储油罐、立式和卧式储油罐、散装油罐车、通讯塔、电线杆和标志杆、金属售卖站和集装箱、多模块燃油站遮棚、供给站遮棚、钢桁架、筒仓、金属平台、平板链接车体、侧链接车体和厢式货车体。同时，该公司还从事管道安装和焊接业务并提供其它技术和土木建筑服务。

另外，该公司还提供咨询服务，帮助相关企业制订业务计划，以筹集资金扩展他们的石油和天然气储存业务。

Ghana Metal Fabrications & Construction 为大量蓝筹公司，主要是石油和天然气领域的公司提供服务。其主要客户有 Shell Oil Ghana Limited、Mobil（现在为 Total Fina Elf）、Ghana Oil Company、Engen、Havilla Oil Ghana Limited、Glory Oil Ghana Limited 和 Fraga Oil。

Ghana Limited。该公司还向可口可乐公司 (Coca Cola Company)、Accra Brewery Limited 和 Ghana Oil Development Company Limited 提供大量金属产品，如高位罐、储存罐、桅杆、布告板等。

组织与管理。 Ghana Metal Fabrications & Construction 有一个管理委员会，由首席执行官 Amandi 负责向其汇报。四位职能部门经理（总经理）负责运营、行政管理、营销和内部审计控制。在职能部门经理的管理下，四位经理负责项目管理、制造货场/设备、项目计划和质量保证。

企业能力。 公司最重要的能力在于三个专业领域。

管道铺设。 这涉及大规模的输送管铺设项目和石油与天然气设备的连接。无论是地面还是地下系统，公司均保证按最高的质量标准执行管道铺设合同。Ghana Metal Fabrications & Construction 的石油钻探工具、歧管和加热燃油油路符合化学、石化和其他领域中高度专业的技术规格要求。

设施改造和升级。 公司可实施集油站的气液固态分离设施的修复和升级工程。公司与国际企业合作，可为客户提供堰板、防泡沫隔板、液液凝结板组件、除砂喷嘴、出气叶片、除雾器和挡波板。

基础墁墙的设计和建造。 Ghana Metal Fabrications & Construction 利用打桩基础，将上层建筑的负荷转移到承重能力更佳的深层地层。此外，公司还承接防溢漏的墁墙建造工程，其所有墁墙都非常结实牢固并使用了钢丝网加固，以抵挡撞击、冲击和收缩力。

竞争。 Ghana Metal Fabrications & Construction 是石油和天然气产品制造领域的市场领导者。在钢铁领域有三家中型公司也制造 Ghana Metal Fabrications & Construction 生产的某些产品。其中一家公司是 Pacifictord Metal Works & Trading Enterprise，建于 20 世纪 70 年代，制造卷帘百叶窗、定制制品、折叠门

和窗户、铝窗户、建筑物桁架和广告牌等产品。

Ghana Metal Fabrications & Construction 在某些领域面临着来自许多小型金属制造企业的竞争。这些公司大部分都制造金属门、标志杆、窗户钢筋、防盗门、橱柜、花园椅子、儿童游乐场设施、车身零件和金属管等基本产品。

供销链。 公司从比利时和乌克兰进口钢材制造油罐。其油罐和油库客户包括加纳的大部分石油和天然气主要供应商以及石油和天然气领域外的主要公司（如棕榈油生产商和主要的饲料公司）。估计加纳的石油产业采购的油罐有 80% 来自 **Ghana Metal Fabrications & Construction** 公司。

发展计划。 随着加纳石油产业在未来数年的扩展，市场上对重型钢制造品的需求也将快速增长。**Ghana Metal Fabrications & Construction** 已与尼日利亚的一家在油罐和管道建造方面拥有丰富的经验的主要金属制造商签订了利润分成合资协议。此外，公司还考虑与在大型管道和建造行业终端机方面拥有丰富经验的印度公司签订分成合资协议。

12.2.5 *Wire Weaving Industries (Ghana) Limited*

基本信息。 **Wire Weaving Industries** 是拉制线材生产商。公司建于 1965 年，在 1969 年交付其第一批产品。

公司拥有 100 名员工，2010 年的营业额为 600 万美元。

公司历史。 **Wire Weaving Industries** 由四位合伙人共同创立（其中两位来自黎巴嫩），这四位合伙人共创立了三家公司。其中两位合伙人是贸易商，另外两位具有技术和工程背景。他们创立的另外两家公司是 **Azar Chemical Industries Limited** 和 **City Paints**，这两家公司都从事油漆制造，目前仍在运营中。

该拉制线公司于 1992 年由目前的两位拥有者购得。其中一位是 **Yasser Aschkar**，目前是公司的常务董事，

先前曾协助公司取得了生产英国跨国公司油漆的特许经营权。

当前业务和产品。 Wire Weaving Industries 制造各种线材，包括六角网、刺钢丝、网形铁、边界主钢丝网眼、网眼围栏、铁丝网和各种钢丝网。公司致力于满足多个领域中客户的各种需求，包括建筑承包商、基础设施开发商、农民、渔民和农工业，尤其是养殖业客户的需求。

组织与管理。 公司董事会有三名董事。管理团队由总经理 Aschkar 领导，负责生产、营销、财务与行政管理和质量保证方面工作的多名职能部门经理协助总经理开展工作。

企业能力。 Wire Weaving Industries 目前不从事拉线或镀锌工作。所有从事拉线业务的公司均进口已涂有涂层的线材作原材料。

2011 年 9 月，Wire Weaving Industries 获得了 ISO 9001:2008 认证。

竞争。 公司的直接竞争对手是 B5 Plus Limited 和 United Steel，因为这两家公司制造的某些产品与 Wire Weaving Industries 的产品范围重叠。United Steel 使用从乌克兰、俄罗斯和中国进口的钢板制造空心方钢和圆钢管。

供销链。 Wire Weaving Industries 从南非、巴西和中国进口已涂有涂层的线材。

出口。 公司出口少量产品到多哥、贝宁，有时也会向尼日利亚出口产品。

发展计划。 公司目前计划将经营范围扩大到拉线方面。这将涉及非镀锌钢管的干拉线工艺。⁵

⁵ 为使镀锌操作更具效益，要求年产量至少达到 5,000 公吨，这远远超出了 Wire Weaving Industries 目前的产出水平。

12.2.6 Nexans Kabelmetal (Ghana) Limited

基本信息。耐克森 (Nexans) 在超过 20 个国家设有工厂，是电缆和电缆系统的全球专家和业界的国际领导企业。Nexans Kabelmetal (Ghana) Limited 是集团在加纳的子公司，该公司不仅是加纳领先的电缆制造商，也是西非第一家电缆制造公司。

公司坐落于阿克拉郊区的特马重工业区，拥有 107 名固定员工。2010 年耐克森 (Nexans) 的营业额约为 1900 万美元。

公司历史。1970 年，德国公司 Planungsgruppe Juergen Richter 在加纳国家投资银行的支持下进行了一项可行性研究，德国公司 Kabel und Metalwerke (Kabelmetal) of Hanover 也参与了这项研究。研究表明，在加纳开展拉线和电缆制造将是一项可行的事业。于是便成立了 Nexans Kabelmetal (Ghana) Limited，1971 年 7 月 31 日，公司开设了第一家工厂。这个想法获得了许多人的赞同，推动了政府的发展计划。开设第一家工厂时，加纳电力公司拥有该公司 24% 的股份，国家投资银行和 Kabelmetal 拥有 51%。

公司从 1968 年至 2002 年一直采用 Kabelmetal 的名称开展业务，被法国公司收购后更名为阿尔卡特 (Alcatel)。但是，Kabelmetal 的品牌名称已广为人知，因此阿尔卡特 (Alcatel) 在其注册名中保留了该名称：Alcatel Kabelmetal Ghana Limited。

2004 年，耐克森 (Nexans) 取代了阿尔卡特 (Alcatel)，也在其注册名称中保留了 Kabelmetal：Nexans Kabelmetal (Ghana) Limited。

当前业务和产品。耐克森 (Nexans) 是一家获得 ISO 认证的公司，其核心业务是为以下四大行业制造电缆和电缆系统：能源业、工业、建筑业和通信业。这四个行业的电缆全都在加纳生产。产品包括：

- 地面多芯电缆 (PVC 绝缘和 PVC 封装的多芯电缆，带实心 and 绞合铜导线)
- 地面单芯电缆 (PVC 绝缘和 PVC 封装的单芯电缆，带实心 and 绞合铜导线)
- 扁形软电线 (适用于干燥室内环境中的小型手持设备和扬声器)

- 用电设备 PVC 绝缘连接铜电缆 (PVC 绝缘单芯电缆, 带绞合硬拉铜导线 1,100 V)
- 绞合铜导线
- 单芯和多芯市电电缆
- 跨接线
- 内部线路挠性电缆
- 花园水管
- 内部电话线
- 挠性圆电线
- 导管屋内线路电缆
- 绑线和地线
- 裸铜导线
- 铠装地下电缆
- 裸铝导线
- 架空分裂导线
- 铝架空导线

*组织与管理。*耐克森 (Nexans) 由一名国家业务经理和一名常务董事领导, 由多名直线经理协助管理。公司董事会会有五名董事。

*企业能力。*作为全球知名集团下的成员, 耐克森 (Nexans) 与其竞争对手相比拥有绝对的规模优势。在其全球影响力的支持下, 公司拥有结构良好的研发中心, 可确保产品质量达到顶尖水平。耐克森 (Nexans) 有超过 40 年的经验, 能够在短时间内生产其产品范围内的任何电缆或导线。

*竞争。*公司目前的竞争对手是 Tropical Cable and Conductor Limited、Reroy Cables 和从中国和其它国家进口的产品。该行业缺乏严谨的规管, 进入市场非常容易。耐克森 (Nexans) 正开始采取新的营销措施来改善这一情况。

*供销链。*铝和铜从法国、越南和阿曼进口。铜大批量运抵港口, 然后运送到仓库进行质量控制测试。

耐克森 (Nexans) 几乎在所有地区首府都有分销中心。

*出口。*公司约有 5% 的产品出口到布基纳法索。

*近期发展。*耐克森 (Nexans) 的目标是通过安装新机器和向市场推出新产品来扩大生产。目前公司已开始安装新机器（盘绞式装铠机），计划将铠装电缆列入其产品范围。

第十三章

医药

13.1 产业概况

*背景与概述。*目前已有 50 家医药公司在加纳药物委员会注册。这些公司进口活性成分并按配方制造和包装药片、糖浆剂、胶囊和静脉注射液。大部分制药公司还直接进口成品药。

产业结构。

*生产。*Phyto-Riker(之前名为 GIHOC Pharmaceuticals)、Dannex Company Ltd、Ayrton Drug Manufacturing Ltd、Letap Company Ltd、Starwin Limited、Intravenous Infusions Ltd、Bikkai、Major & Co.、Pfizer 和 Starwin 是加纳的主要医药公司。

*批发和分销。*上述大部分制药公司同时也是批发商。例如, Ernest Chemist Limited 有两间批发店,目前正在开设第三间。大部分运营商的进货均包括本地药品和进口药品。此外,大部分批发商也接受零售业务。

*零售。*大部分零售店都有一名药剂师或有执照的药品推销员。

在地区首府,每隔 1-2 公里就设有一间医药零售店。这些零售店每天的营业时间不少于 10 小时,某些还 24 小时营业。

*供应链。*医药产业由制药商、批发商、分销商、零售商和消费者组成。在该市场内,加纳政府是主导者,既是市场的管理者,又是为公共保健机构批发供应药品和保健服务产品的买家。

分销由制药公司的分销部进行。此外，独立分销商也大批量购买产品并分销给零售商。独立分销商同时也是进口商，大部分都拥有国际主要医药制造商的特许经营权。

*政策背景。*监管机构包括卫生部、药物委员会、加纳标准委员会 and 环境保护署。卫生部负责制定政策。成立医药公司需要获得药物委员会、卫生部、加纳标准委员会和环境保护署的许可和批准。

若要获得药物委员会的许可，必须采取相关措施满足世界卫生组织关于目前良好制造实践的指南要求。加纳标准委员会负责质量评估：确保国内所有产品都符合安全标准。所有制造商、进口商和分销商都必须依法在加纳标准委员会注册。环境保护署确保医药的制造、销售和使用符合严格的环境标准。

*挑战。*执法力度不足是该产业面临的一大问题。此外，公共产业支付系统的缺陷和薄弱的公共产业供应链也是十分严重的问题。缺乏运营资本是导致批发商陷入薄弱和不可靠的供应困境的主要原因。这是因为本地产品的覆盖率极低，导致批发商需要从其它国家进口才能满足国内需求。高投入成本和人材缺失是行业面临的挑战。

*竞争力。*约有 70% 的医药产品从国外进口，本地制药商所面临的竞争越来越激烈。大部分制药商都在改善他们的运营。

*需求现状、趋势和潜力。*加纳每年进口约 3 亿美元的医药产品。本地制药商占总市场份额的三分之一。市场每年约增长 10%。

*近期发展。*加纳近期的能力扩展使其成为了西非主要的药物制造商和分销商。2009 年 11 月，南非最大的药物公司 Adcock Ingram Holdings Ltd 成为加纳领先医药公司

Ayrton Drug Manufacturing Ltd 的大股东。2010 年，美国医药公司 Emerging World Pharma Inc. 在苏尼亚尼开设了生产非专利药的厂房。公司预期从 13 种药物开始经营，随着生产能力的扩大逐渐增加另外 18 种药品。

食物与药品委员会和加纳标准委员会通过加强监督和监控，成功检获多起假药和不健康药物案件，在最进取缔了多家不符合制造标准的公司。这两个机构还禁止销售违反相关标准的数种进口药物。

大型公司概况和业务范围

Kama Health Services Limited 成立于 1983 年，主要生产药物、经营动物和蔬菜农场以获得蛋白质和维生素，以及经营一家诊所和提供健康服务方面的管理咨询。公司概况在下一部分。

Phyto-Riker (GIHOC) Pharmaceuticals Limited 生产在西非使用的各种基本药物。这些药物包括消炎药和退热药、止痛剂和抗感染剂、尤其是抗生素和抗疟疾药，以及治疗常见热带疾病的药物。公司概况在下一部分。

Dannex Ghana Limited 是该行业的第四大生产商，在 2004 年通过结构重组极大地改善了公司的盈利状况。公司概况在下一部分。

Capital 02 是主要的草药制造商，其概述在下一部分。

中型企业: Tobinco Pharmaceuticals Limited. Tobinco Pharmaceuticals 是一家加纳私营公司，由 Samuel Amo Tobbin 于 1984 年创立，当时的公司名为 Tobinco Company Limited。Tobbin 通过向药店购买药品，然后将这些药品加价转售给公司和个人起家。他将药品出售到加纳西部地区的塔科腊迪、伯格苏、塔夸和普莱斯特周围和东部地区的 Akropong。经过两年的交易后，Tobbin 通过对公司交易打印发票和收据使交易看起来规范化，但事实上他仍是无牌经营。1989 年，他结束了经营，去了日本，数年后他又再次回到加纳继续其事业。

回国六个月后，Tobbin 接到了印度的一家潜在供应商 S. N. Kamath of Bliss GVS 的电话，请求与其建立业务合作伙伴关系。在第一次交易中，Kamath 给位于加纳的 Tobbin 运输了四箱抗疟疾药。通过数次交易后，Kamath 于 2002 年来到加纳会见这位新的业务合作伙伴。

Tobinco Pharmaceuticals 现在主要从印度主要供应商 Bliss GVS、Ally Pharma 和 Blue Map 进口药品。公司分销网络覆盖全国各地。这对公司的成功起到了非常重要的作用。

公司现在的目标是建立自己的制药工厂。Tobinco Pharmaceuticals 的另一个目标是将经营范围扩大到西非分区。

选择以下企业进行介绍的理由。 Kama Industries Limited 是国内三大制药公司之一。Phyto-Riker 是加纳唯一一家通过 ISO 认证的制药商。Dannex 是加纳的十大制药商之一，是通过结构重组和战略合作转亏为营的典范。Capital 02 是本地销售草药的成功范例。

13.2 主要公司概况

13.2.1 Kama Health Services Limited

基本信息。 Kama Health Services 公司集团拥有 250 名员工，2010 年的年营业额为 1250 万美元。

公司历史。 Kama Health Services 的起源可以追溯到 1983 年，创始人为 Michael Agyekum Addo 博士。最初，他只是在阿散蒂地区的库马西开设了一家药店。由于在筹集开始经营的必要资金时遇到了困难，他只能通过贷款获得创业所需的所有投入（租金、室内陈设和库存）。1986 年，他开始在自己的车库制药。

Kama Health Services 现在在加纳的六个地区拥有 11 家药店，目前代理八家跨国制药公司的产品。公司的员工人数从 1983 年的一个人增加至 2000 年的 150 人，后又增加至 2010 年的 250 人。

当前业务和产品。Kama Industries 制造适合本地和国际市场的药品。公司生产 42 种不同类型的糖浆剂、混悬剂和混合药物，10 种药片，7 种胶囊和 1 种粉末药物。

组织与管理。Kama 集团董事会由八名董事组成，包括六名加纳人和两名荷兰人，由首席执行官向他们汇报。副首席执行官负责监督行政管理、生产、营销和账目。

企业能力。Kama 拥有大量的本地和外籍专家，他们在医药产业方面拥有丰富的专业技术与知识。这些专家包含药剂师，他们已有超过 20 年的行业经验，有助于确保公司符合良好的制药实践标准和良好的分销实践标准。

Kama 使用最先进的技术来实现其在本地和分区市场中的目标要求。工厂包含四个 3,000 升的储罐、一个洗瓶区、一个生产区和数个罐装和包装区。

Kama 通过投资市场研究，收集策略性市场信息来推动其产品开发和创新。这也推动了公司在市场中的相对发展。

Kama 的成功可归结为数个因素，其中之一是务实的领导作风，良好的领导作风使公司在 20 年内从一家小型的企业实体变成加纳医药行业的领导者：从最初通过贷款才获得购买库存的资金且 1983 年的营业额不足 1,200 美元，到后来 2000 年，公司的年收入达到 490 万美元，再到 2010 年，公司年收入超过 1250 万美元。

竞争。Kama 的主要竞争对手是 Ernest Chemist Limited、Dannex Limited、Kina Pharma、Phyto-Riker、Ayrton Limited 和 Starwin。他们与 Kama 在三个细分市场展开竞争：制造、批发和零售。

此外，Kama 还面临着来自大量进口非专利药的竞争。目前进口药物占加纳总医药需求的 60%。

供销链。Kama 从印度和荷兰进口主要原材料，包括成份、中间产品和包装材料。原材料抵达加纳后将被送至质量控制部门

进行筛选，以确保投入到生产工艺的原材料均没有缺陷，从而保证最终的产品质量。

Kama 虽然有自己的分销和零售企业，但同样依赖其选定的医药分销商对外销售产品。

出口。 Kama 目前的出口量占其总产量的 10%，产品主要出口至利比里亚、塞拉利昂和尼日利亚。

13.2.2 *Phyto-Riker (GIHOC) Pharmaceuticals Limited*

基本信息。 Phyto-Riker (GIHOC) Pharmaceuticals 成立于 1998 年，当时 Phyto-Riker Pharmaceuticals Incorporated 通过竞争私有化流程购得国有公司 Ghana Industrial Holding Corporation (GIHOC) Pharmaceuticals 并将其改名为 Phyto-Riker (GIHOC) Pharmaceuticals。工厂位于阿克拉附近。公司拥有 200 名员工，包括 30 名临时工，主要从事包装作业。

公司历史。 GIHOC Pharmaceuticals 是在加纳共和国首任总统恩克鲁玛 (Dr Kwame Nkrumah) 的全国工业化推进下于 1962 年成立的。

公司由加纳人组成的管理层和技术人员管理，联合国工业发展组织 (UNIDO) 在 1971 年和 1974 年间为其提供生产、质量控制和设备维护方面的专业技术帮助，此外，UNIDO 还为其技术人员安排进修课程。虽然 GIHOC 在国有阶段的产能利用率和总产量较低，但其产品在质量方面拥有较佳的口碑。

1991 年，政府撤出对 GIHOC Pharmaceuticals 的投资并将其出售给美国医药公司 Phyto-Riker Incorporated，后者保留了 GIHOC 的名称。公司在加纳自由贸易区委员会注册，因此，可享受出口公司的出口退税和税项减免，其出口量占总产量的 70%。

在此期间，Phyto-Riker 的主要市场在西非法语区，通过法国代理商出售产品。但是，更换管理层后，新的常务董事决定将公司的出口方向改为以英语为母语的 国家，引起了法国代理商与公司之间的纠纷，这场纠纷最终以终止合同收场。

经历这些事件后，公司业绩逐渐下滑，2004 年，Phyto-Riker Incorporated 决定将其股份出售给

加纳的私人投资者。Databank 目前拥有公司 90% 的股份，加纳政府拥有余下的 10% 的股份。新所有者决定保留 Phyto-Riker 作为公司的名字。

当前业务和产品。 Phyto-Riker 是加纳唯一一家通过 ISO 认证的制药公司。公司生产各种品牌药和非专利药：糖浆剂（扑热息痛、阿莫地喹、复方新诺明）、抗酸药（氢氧化铝、magisil）、镇痛剂（阿司匹林、布洛芬）、抗菌剂/抗感染剂（阿莫西林、环丙沙星）、抗疟疾药、抗敏感药和精神病药物。

组织与管理。 Phyto-Riker 由董事会管理，各个部门（财务和行政管理、制造、质量保证、销售和营销和产品开发与监督）的主管负责向董事会汇报。

企业能力。 公司配备齐全的实验室每年都会接受 ISO 人员的严格审查。

严格的环境保护标准可确保所有垃圾均得到恰当处理。

竞争。 尽管来自中国和印度的药品使市场上的竞争越来越激烈，公司仍凭借其备受肯定的产品质量在国内市场占有一席之地。与其它本地生产的药品或进口药品相比，某些药店和医院尤其偏爱购买 Phyto-Riker 的药品。

供销链。 从印度大批进口粉末状或颗粒状的活性成分（水杨酸、马拉隆等），然后制成药片并用气泡袋包装进行分销。

公司没有任何直销分公司。所有销售均通过批发和零售商进行。

出口。 Phyto-Riker 的药品主要出口到尼日利亚和其它西非国家。

发展计划。 2010 年，Phyto-Riker 获得了有助于提升公司产能利用率的新合同。

公司的目标是在未来五年内在加纳证券交易所上市。

13.2.3 *Dannex Ghana Limited*

基本信息。Dannex 在 1964 年根据加纳《1963 年公司法》(第 179 号法案) (Companies Code of 1963 (Act 179)) 成立, 是一家有限责任公司。公司最初成立时的名字为 Danafco Manufacturing Limited。公司在 1965 年改名为 Dumex Limited, 1992 年, 外资合作伙伴 Dumex Limited of Denmark 将其股份出售给政府, 不再担任公司的股东, 公司更名为 Dannex Ghana Limited。

Dannex 在 2011 年的收入为 400 万美元, 有 170 名员工。

公司历史。在 20 世纪 60 年代初, 丹麦企业家 B. A. Hydeman 与其它企业家一起成立了一家从事塑料制造的合伙企业。1965 年, 国际制药企业 Dumex AS of Denmark 与该公司合并, 在加纳制造药制品。

公司的运营可以分为两个不同而又相互关联的职能部分: 制造和分销。公司以 Dumex Limited 的名义从事与制造相关的业务, 以 Danafco Limited 的名义从事与分销相关的业务。该公司是在 20 世纪 60 年代加纳政府推动加纳经济快速工业化的影响下成立的。为响应政府策略, 公司将主要精力投注于制造, 且所有产品均通过其姐妹公司 Danafco 独家出售。Danafco 的独家分销权在 1995 年结束。

随着医药行业的发展和竞争越来越激烈, 新的制药商和主要的分销商和进口商也逐渐进入该行业。大部分分销商从欧洲和亚洲进口药品。Dannex 的市场份额开始缩小, 同时公司也面临着大量管理问题, 导致其资产缩水。加纳政府最终撤出了对该公司的投资。

2000 年, 加纳投资者集团 ECA Investment Holdings 购买了公司 80% 的股份, 接管了这家陷入困境的公司, 公司其余 20% 的股份由加纳政府持有。在战略收购后, 战略投资者 ECA 在 2005 年聘请一名专家对公司进行了运营重组。

当前业务和产品。Dannex 目前生产 24 种非专利产品, 涵盖两大产品类别: 健康和美容。Dannex 的健康产品包括

止痛药、兴奋剂（如补血剂）、镇痛剂和兽药。美容产品包括成人和婴儿美发用品（润发油）和润肤霜。

组织与管理。Dannex 的管理可划分为五个核心功能领域：生产、人力资源、质量控制、财务和行政管理、及营销。常务董事负责向董事会汇报。

企业能力。Dannex 主要从事健康和美容产品的生产。通过投入大量资金为员工提供培训，确保产品质量。

竞争。许多分销商纷纷向上游拓展，加入到制造行业，增加了业内所有公司的竞争压力。

加纳食物和药品委员会在过去两年内取缔了多家竞技类药物和过期产品进口商，有助于改善本地医药企业如 Dannex 的销量。

供应链。Dannex 产品中的活性成分目前从亚洲（主要是中国和印度）进口。这些产品抵达后须先送至公司的实验室进行检验和质量保证测试。通过所有质量保证测试后，便开始投入生产，然后包装和贴标签。最终产品要再次送往实验室，进行抽样品质检验。通过这项最后的质量检查后，产品将被运至仓库进行营销和分销。

除了在阿克拉的运营分部外，Dannex 在库马西和塔科腊迪有数间分销中心，并通过这些分销中心将产品运至加纳的中部、北部和西部。

公司客户包括政府医院、诊所和全国各地的卫生站以及地区药店。其营业额从 2010 年的 350 万美元增加至 2011 年的 400 万美元。

出口。Dannex 目前不做出口贸易。

发展计划。Dannex 计划在未来五年内推出多种新产品。

13.2.4 Capital O2 Limited

基本信息。Capital O2 是加纳最大的自然健康产品制造商。公司位于丹索曼（阿克拉的郊区），

拥有 200 名员工,其中 160 名为固定员工。公司在 2010 年的营业额约为 150 万美元。

公司历史。 Capital O2 由 John Daniel Otoo 在 1991 年成立。在成立这家公司之前, Otoo 是一名公务员,在加纳国家采购署担任船务经理并在那里工作了 19 年。1991 年,他开始进口自然健康产品,后来开始在国内制造该类产品。

Otoo 想要加入这一行业的想法源于他使用天然药品治疗慢性胃病的个人经验。

当前业务和产品。 公司的品牌包括 Living Bitters (用于清肠排毒,也是公司的龙头产品)、Great Swedish Bitters (用于调节血液循环)、Female Correction Formula (用于治疗妇科疾病,如月经紊乱)、Pawa O2 (用于治疗早泄和增强性功能)和 Malarials。Capital O2 可制造 20 多种可治疗伤寒症、哮喘和子宫肌瘤的草药,还可生产能提高精神注意力的药品和能解除身体毒素的草药。

除上述产品外, Capital O2 还生产瓶装水 (Aqua O2) 并可提供解毒技术、卫生教育和咨询服务以及推拿疗法。公司拥有一家超现代化且配备齐全的自然健康诊所,有一支由专家和专业医生组成的团队。

组织与管理。 首席执行官 Otoo 负责向七名董事组成的董事会汇报。管理团队由常务董事、总经理和五名部门主管组成。

企业能力。 Capital O2 在整个生产周期中都非常注重品质的监控。公司在 2011 年 4 月被法国“商业创新方向”授予“国际领先质量之星”奖,在 2011 年还获得了“欧洲质量研究协会”颁发的最佳实践奖。

竞争。 Capital O2 的主要竞争对手是中型和大型草药制造公司: Champion Divine Clinic、Agbeve Herbal Clinic 和 Amen Scientific Herbal Hospital。许多小型制造商也提供草药产品。

供销链。草药几乎全部都在本地采购。包装材料和标签也在本地购买。公司从南非、英国、瑞典和德国进口浓缩液、软木塞和少量草药。公司在大阿克拉区有九间办事处，在阿散蒂地区有三间办事处，在中部、布朗阿哈福和东部地区各有一间办事处。公司还在美国、英国、赤道几内亚、安哥拉和尼日利亚注册。

公司在所有地区首府都设有销售店。其产品有加纳各地的药店均有销售。

出口。公司通过授权代理商将产品推销到美国、欧洲和其它非洲国家。

挑战。Capital O2 最关心的是注册新产品的时性（3-5 个月）和流程的复杂性。注册新产品的成本在近几年有所增加。自然健康药品不再属于国家健康保险计划中可接受的药品名录中的药品。

发展计划。Capital O2 的目标是进一步扩大产品范围。公司还计划通过在其产品范围内加入果汁、自然饮品和巧克力饮品，扩大在非洲西部和南部的销售。从长期来看，公司将考虑建立一所自然健康学校，培训自然保健方面的从业者。

第十四章

化学制品

14.1 产业概况

背景与概述。 化工行业生产的产品包括基本化学制品、石化产品、化肥、涂料、气体、药物及染料。该行业涵盖了 70,000 多种商业产品，雇用员工约为加纳工业劳动力人数的 25%。

该行业中几乎所有投入都来自进口。其主要进口商品包括石油产品、化肥、农药和用于采矿行业的化学制品。超过 70% 的化学制品被用于农业（化肥和农药）、加工制造业（采矿、水泥、金属、肥皂、纺织品等）以及石油业（石油加工产品和润滑油）。约 20% 的进口化学制品通过加工或重新包装在本地市场中出售。¹

产业结构。 化工行业可分为六个细分市场。

- 聚合物细分市场：聚乙烯；聚氯乙烯；聚丙烯；聚苯乙烯；以及包括聚酯、尼龙和腈纶在内的人造纤维。
- 石化产品细分市场：由液化石油气、天然气和原油制成的大量石化产品和中间产品，包括溶剂（如涂料稀释剂）、涂料、药物、化肥、农药、炸药、合成纤维与橡胶、地板及绝缘材料、激光唱片、录像磁带、电子设备及家具。
- 无机化学制品细分市场：盐、氯、苛性钠、碳酸钠、硝酸、磷酸、硫酸、二氧化钛和过氧化氢。

¹ 产生大量尾矿砂和无机污染物等废物，如砷、汞、氰化物、以及硫的氧化物。但是，该国没有进口或出口任何废物。（Acquah, P. C. 1997。加纳国家化学品管理基础设施资料。加纳阿克拉环境保护署。）

- 生命科学细分市场：化学及生物物质、药物、诊断、动物保健产品和维生素。
- 专用化学品细分市场：电化产品、工业气体、粘合剂与密封剂、涂料、工业及实验室用清洁剂、以及用于采矿活动的氰化物。
- 消费性化学制品细分市场：肥皂、洗涤剂和化妆品。
- 有机及无机化肥。

有关塑料、盐产品和药物的详细介绍，请参见其他章节。本章将主要介绍涂料、消费性商品和石化产品。

供应链。化学制品主要进口自德国、英国、南非、美国、日本、荷兰、比利时、中国、东南亚和尼日利亚。在过去十年中，这些进口商品的供应商所在地发生了一次重大转变，从美国和欧洲转移到了亚洲，尤其是中国，如今，中国已成为其主要的供应商。

各种进口成品与本地生产的化学制品之间存在着激烈的竞争。

部分公司与其总公司签订了直接供货协议，而其他公司则通过代理商进行购买。包括 **Bamson Company Limited** 在内的一些公司已经建立了仓库与分销商网络。

政策背景。由于该产业所具有的多样性本质，其六个关键细分市场中都分别有不同的适用政策。加纳食品与药品委员会，环境保护署，环境、科学与技术部，加纳标准委员会，加纳核能委员会，危险化学品委员会，卫生与植物保护部，以及食品与农业部监管服务理事会均参与了这些政策的制定和执行。

环境保护署目前正通过发展能力和提供设备及财政资源进行强化。从工业车间排出的液体污染物经常未经事先处理便排入水体，造成严重污染：例如，特马地区的车木泻湖 (**Chemu Lagoon**) 和阿克拉地区的库尔勒泻湖 (**Korle Lagoon**) 及 **Odaw river**。在矿区（西部及阿散蒂地区），各种用于采矿业的化工产品污染了水体、植被、土壤，并对海洋生命造成了危害。而来自制造业和采矿业的气体排放物也会造成污染。

2 详见各有关纺织与服装业（第八章）、医药（第十三章）以及塑料与橡胶（第十五章）的章节。

挑战。当前不断涌入本地市场的低价进口产品使本地企业面临着巨大的竞争压力。相关条例执行不力可能会使一些未经注册的产品进入本地市场，为消费者带来健康风险。尽管环境保护署自 1989 年起已制定出涵盖消费性、工业及农业化学制品的化学制品进口规程，但加纳目前在这一领域仍缺乏全面的立法。

出口现状、实力和潜力。大部分公司都向西非的其他国家出口产品。**Latex Foam Rubber Products Limited**向尼日利亚、多哥、布基纳法索和象牙海岸出口大量产品。而诸如涂料制造商 **Azar Chemical Industries Limited** 等其他公司的产品则主要出口至尼日利亚、多哥和布基纳法索。

近期发展。随着近期加纳在原油的商业性生产方面的发展，该国的石油和天然气产业以及盐业都有望为其主要石化及综合氯碱工业奠定发展基础。

大中型企业概况和经营范围。在下一节中，我们将介绍该行业中的五个主要企业：**Azar Chemical Industries Limited**、**Bamson Company Limited**、**BBC Industrial Company (Ghana) Ltd**（均从事涂料业务）、**PZ Cussons**（肥皂、化妆品及化妆用具）以及 **Bas van Buuren Ghana Limited**（化肥）。在此，我们先来关注一家典型中型企业的公司历史：**Appiah Menka Complex Limited**。

Appiah Menka Complex 由 **Akenten Kweku Appiah Menka** 创立并归其所有。该公司致力于生产出口至周边西非国家的肥皂和植物油。**Appiah Menka Complex** 目前拥有 70 名员工，每天生产 40 公吨油和 4 公吨肥皂。

Appiah Menka Complex 的历史要追溯至 20 世纪 60 年代末期，当时，一位名叫 **Akenten Kweku Appiah Menka** 的律师偶遇了一位从事油棕业务的女商人，而这位女商人向他抱怨要获得定期的货源供应实在太难。于是，在 1969 年，他决定对油棕种植进行风险性投资。他买下了 162 公顷土地，并向国家投资银行借取了 4,500 加纳塞地的贷款，用于从食品与农业部的农业技术推广官员处购买油棕种苗。1969 年，他进入政坛，加入了进步党，并在第二共和国时期出任了加纳的一位部长。经过一系列的政治更迭（和政府对其油棕种植地的征用以及后来的归还）后，他于 1974 年获得了一笔 18,000 加纳塞地的贷款，并用此款项购买了一个棕榈油厂，成立了 **Ashanti Oil Palm**。

Ashanti Oil Palm 的产量很快超过了那位女商人的需求。在与诸如 Lever Brothers（即现在的联合利华加纳有限公司 (Unilever Ghana Limited)）等公司建立供货合同关系的尝试失败后，他决定将其工厂生产出的多余棕榈油用来制作肥皂。Appiah Menka 从德国大使馆处获得了帮助，大使馆为其提供资讯并帮助他向 Weber 和 Seallander 购买肥皂制造设备。

1977 年，Appiah Menka Complex 成立，并开始生产肥皂。公司的首款产品是一款以 Apino Soap 为商标名的蛋糕皂。1992 年，公司又向市场推出了第二款产品，King Soap。

现在，Appiah Menka Complex 主要生产出口至尼日尔、马里和布基纳法索的植物油和肥皂。

选择以下企业进行介绍的理由。 Azar Chemical Industries Limited 是加纳最老的涂料制造商之一。Bamson Company Limited 是加纳首屈一指的本土涂料公司，并且是加纳汽车涂料生产与销售领域的先驱。PZ Cussons Ghana Limited 是加纳第二大快速消费品生产商。BBC Industrial Company (Ghana) Ltd 是当地最大的涂料制造商。Bas van Buuren Ghana Limited 是加纳本地天然肥料生产领域的先驱。

14.2 主要公司概况

14.2.1 Azar Chemical Industries Limited

基本信息。 Azar Chemical Industries 是一家建立于 1968 年的私营企业，主要向本地及出口市场供应各类高品质涂料。公司生产的产品包括建筑及石造建筑涂料、木器涂料、以及汽车和工业涂料。公司位于阿克拉北部 Kaneshie 工业区，拥有 300 名员工，年营业额达 3500 万美元。

公司历史。 Azar Chemical Industries 是一家由一位黎巴嫩企业家 Elias Azar 创立的家族企业。公司原名为 City Paints，从事建筑材料和进口涂料方面的业务。20 世纪 80 年代，公司开始生产涂料，并更名为 Azar Chemical Industries。之后，Azar Chemical Industries 成为 Azar Group，旗下包括 City Paints Supply Limited 和 Synrez Ghana

Limited。其中，City Paints 从事涂料及相关产品方面的业务，而 Synrez 则专门从事包装产品的生产。

公司目前由创始人的两个孙子经营：他们分别是担任常务董事的 Ghazi Azar 和担任执行董事的 Rustom Azar。

*当前业务和产品。*公司生产的产品包括各类涂料及其相关产品。公司最早推出的两款产品 AzarTex Emulsion 和 Azar Gloss 在市场上获得了巨大的成功，至今仍保持着强劲的需求。公司的涂料产品分为三大类，分别是用于建筑与石造建筑、木器以及汽车行业的 Savana Paints、Azar Paints 和 Premium Paint 品牌。（最后一个分类所包含的 Shield 品牌非常适合在严酷气候条件下使用。）此外，集团生产的品牌还包括 Azar Tile Adhesive、Azar Lacquer 以及 Azar Carpenter's Glue。

除了核心制造业务外，公司还从欧洲、美国和土耳其进口涂料配件、设备及工具，并在本地市场中进行出售。

*组织与管理。*公司管理团队由 Rustom Azar（执行董事）、Ghazi Azar（常务董事）、Samuel Ato Christian（主管）和 Rishi M. Lal（财务总监）组成。直线经理负责营销、销售、运输、人力资源、生产和运营工作，并监督公司的日常活动。

*企业能力。*Azar Chemical Industries 采用顶尖的意大利技术生产各种不同颜色的组合产品及定制产品。公司专注于生产高品质的产品并可为客户提供卓越的服务。凭借在该行业内 36 年的经验，Azar Chemical Industries 对国内及区域市场有着深刻的了解。公司拥有一批合格而经验丰富的员工，这些员工都经过了必需的技术培训。

*竞争。*公司面临着来自包括中国和以色列在内的多个国家的进口涂料产品的竞争威胁。与此同时，它还面临着来自 Bamson Company 和 BBC Industrial Company (Ghana) 等本地涂料制造商的威胁。

*供销链。*公司的主要投入和染料均进口自意大利。其成品通过零售商店/销售点、公司自有的展示厅 (City Paints)、以及其遍布全国各地的分销商网络进行销售。

*出口。*公司当前的产品主要出口至西非分区范围内的部分国家，包括多哥、布基纳法索和尼日利亚。

*挑战。*公司面临着进口涂料带来的日益激烈的竞争挑战，其中尤以来自中国的低价产品为甚。

*发展计划。*Azar Chemical Industries 计划在未来五年内提高其出口销售额。公司已计划于 2012 年迁往位于 Spintex Road 的新办公场址。

14.2.2 Bamson Company Limited

*基本信息。*Bamson Company 是一家于 1980 年成立的加纳私营公司。该公司为加纳全资企业，是加纳汽车涂料生产与销售市场中的领导者。Bamson Company 拥有 150 名员工，其在汽车涂料业务方面的年均营业额达 300 万美元，在房屋涂料业务方面的年均营业额达 150 万美元。公司总部位于阿克拉的中心商业区。

*公司历史。*Bamson Company 由加纳企业家 Kwame Ofose Bamfo 于 1980 年成立。Kwame 曾与他的兄弟和儿子共同经营过一家名为 Bamfo and Sons 的家族企业。Bamson Company 主营本地涂料的零售业务，曾是 GIHOC Paints（当时最大的本地涂料制造商之一——国营企业加纳工业控股有限公司（Ghana Industrial Holding Corporation）的一个分部）的代理商/零售商之一。同年（1980 年）晚些时候，Bamson Company 开始从荷兰跨国油漆制造商 Akzo Nobel（产品品牌名称 Sikkens）进口汽车修补漆。在此期间，Sikkens 在加纳由 Reiss & Co.（加纳化工制品及肥料分销商）独家代理。Bamson Company 在 Reiss & Co. 的许可下开始进口 Akzo Nobel 的涂料产品，但在三年后，它便成为 Sikkens 品牌在加纳地区的新本地代理商，并且至今仍为 Sikkens 在该地区的独家代理商。公司凭借其在创新和客户服务方面的卓越表现赢得了诸多奖项。

*当前业务和产品。*公司的产品涵括三大汽车涂料类别（主要有两大品牌：Sikkens 和 Dynacoat）：

- 高端细分市场，主要用于高档汽车，如梅赛德斯奔驰 (Mercedes Benz);
- 中端细分市场，主要用于商用车和卡车；
以及
- 低端细分市场，主要用于低端汽车。

此外，**Bamson Company** 还生产家用涂料。公司生产的主要三类家用涂料分别是 **Crown paint** (进口自英国的装饰涂料)、**Sandtex** 和 **Bamtex** (由公司制造的本地配方)。

Bamson Company 可为车库员工、喷漆工、技工、涂漆工及各类涂料使用者提供技术培训，培养他们在适当处理和使用其产品方面的能力。该免费培训计划为公司确立了强有力的市场品牌地位。

组织与管理。 **Bamson Company** 设有一个由五名成员组成的董事会，并由公司创立者及拥有人兼任董事长与常务董事。公司还拥有一支分别负责销售与营销、生产、财务与行政、运营与商业广告业务的管理者团队。

企业能力。 凭借在涂料行业中逾 25 年的经验，**Bamson Company** 已成为加纳汽车涂料的代名词。公司产品符合国际品质标准。公司具有大批量生产产品的能力，能够承接加纳国际机场的装修等重大项目。**Bamson Company** 向加纳大部分汽车公司供应汽车涂料调色剂，并为汽车公司和车库安装了大量调色设备。其面向涂料使用者提供的技术培训促成了它的成功；目前，公司分别在阿克拉和库马西成立了两家培训学校，并已成功培养出 10,000 多名喷漆工。

竞争。 在汽车涂料领域，**Bamson Company** 在高端市场中尚没有严峻的竞争压力，但在低端领域却面临着来自进口产品，尤其是来自中国进口产品的挑战。公司在家用涂料方面也面临着来自两家国内竞争对手的竞争压力：**Azar Chemical Industries** 和 **BBC Industrial Company (Ghana)** (**Leyland** 和 **Leylac** 涂料的制造商)。

供销链。 在汽车涂料行业中，**Bamson Company** 从 **Akzo Nobel** 进口调色剂，用于生产多达

30,000 种不同深度的颜料及定制产品。此外，公司还使用由 Akzo Nobel 提供的自动设备来混合主要颜色。家用涂料的主要投入（粉剂、涂料粘合剂和溶剂）均进口自包括比利时和西班牙在内的欧洲国家。

公司设有六个分支机构，并在全国各地拥有 40 家经销商及分销商。其六个分支机构分别位于南部的 Agbogbloshie、Mataheko、Adabraka、Tudu、特马和横跨该国北部的阿散蒂地区的库马西。这确保了其产品在全国各地均有销售。公司与主要经销商紧密合作，并针对欧洲的经销商制定了培训赞助计划。

*出口。*公司没有直接从事出口业务。但它为客户在各个国家承接的项目提供产品。这些项目通常通过 Bamson Company 与 Akzo Nobel 的合作关系发起。

*挑战。*Bamson Company 当前面临的最大困扰在于喷漆工对高端细分市场的汽车使用低端涂料。

*发展计划。*公司的近期发展包括为经销商和私营车库安装喷漆烤房或“烤箱”，这一设备有利于快速烘干喷涂汽车。约 40 家公司已从这一计划中获益。Bamson Company 目前正计划通过推出水性涂料来扩展其产品系列。此外，公司还在尝试推出防护及船用涂料，以响应加纳新兴商业用油生产的需求。公司还制订了进军服务业和铝制门窗生产业务的计划，目前，其姐妹公司 Glostar 已涉足该领域的业务。

14.2.3 PZ Cussons Ghana Limited

*基本信息。*PZ Cussons Ghana 是一家加纳证券交易所的上市公司。该公司位于特马重工业区的 Sanyo Road，从事肥皂、化妆用具、化妆品、药物、电气产品及营养产品的生产与贸易业务。公司原名为 Paterson Zochonis，是加纳的一家贸易公司。2002 年 6 月，公司正式更名为 PZ Cussons Ghana。

PZ Cussons Ghana 约有 370 名员工。公司在 2010 年的营业额为 3840 万美元。

*公司历史。*PZ Cussons Ghana 是一家成立于英国的跨国集团 PZ Cussons PLC 的子公司。集团最初是由两位年轻的英国移民 George Henry Paterson 和 George Zochonis 于 1879 年在塞拉利昂 (Paterson Zochonis) 创立的一家交易站，最初业务是向欧洲出口棕榈油。

公司在整个西非取得了成功，并于 1934 年在当时著名的黄金海岸（即今天的加纳）建立了分公司。1976 年，PZ Cussons 成为上市公司，并在加纳证券交易所于 1990 年开始交易后一年内在该交易所上市。

基于其早期在进出口和一般贸易方面的业务，公司于 1969 年设立了两个工业基地，分别命名为 Sparta Manufacturing Limited 和 Tema Thread Limited。20 世纪 80 年代到 90 年代，公司将重心转移到了卫生保健、美容产品和各种化妆品及化妆用具上。

1995 年，公司斥资一千万美元建立了一个新的肥皂工厂，开始以 Imperial Leather 和 Premier（盥洗用肥皂）以及 Canoe 和 Duck（洗衣皂）等著名的品牌名生产高端盥洗及洗衣用肥皂。

2002 年，集团从 Paterson Zochonis 更名为 PZ Cussons。

PZ Cussons 将其销售的非处方药品的生产业务外包给了其他生产商。这其中包括 Drastin、Zubes、Robb、Super Atlas multivitamins 和 Blood Tonic 等日常用药。

*当前业务和产品。*PZ Cussons Ghana 的产品范围涵盖个人护理、家庭护理、营养和电气产品领域。在个人护理方面，PZ Cussons 的产品包括 Venus 护发产品、Cussons 婴儿用品、Robb 医药产品、Imperial Leather 粉以及含药用薄荷脑的香体粉。公司还生产 Premier、Camel 和 Imperial Leather 盥洗用肥皂。自 2010 年开始，公司便将其医药产品（Zubes、Super Atlas multivitamins 和 Drastin）的生产业务外包给了其他生产商。

公司生产的家庭护理品牌包括 Camel antiseptics 洗衣皂（Duck Bar 肥皂和 Canoe 肥皂）和 Jet 洗衣粉。所有洗涤剂均来自 PZ Cussons Nigeria。洗衣皂则在加纳制造。

PZ Cussons 还销售营养品行业中的 Nunu 牌脱水奶粉。这些产品是 PZ Cussons Ghana 从由 PZ Cussons Nigeri 部分拥有的 Nutricima Nigeria 进口的。

PZ Cussons 通过其与中国海尔 Thermocool 共同拥有的三一家合资企业分销和零售海尔 Thermocool 品牌的电气商品，包括冰箱、冷冻箱、洗衣机、电视、DVD 播放器、手机及空调装置。（海尔 Thermocool 在加纳设有一个电气商品装配工厂。）

组织与管理。PZ Cussons Ghana 设有一个由六名成员组成的董事会和一个包含 11 位职能部门经理的管理团队。

企业能力。PZ Cussons Ghana 拥有大量快速消费品生产设施和一个广泛的分销网络。凭借其在非洲 80 年的业务经验，公司十分了解当地的情况，因此能够为当地市场生产出极具创新性的产品。

竞争。PZ Cussons Ghana 的主要竞争对手为联合利华加纳 (Unilever Ghana)。与此同时，其所有产品系列都面临着来自欧亚进口商品的竞争威胁。

供应链。公司的棕榈仁油和棕榈油均采购自本地供应商。苛性钠、漂白剂、防腐剂、turpinol 和异丙醇均从亚洲（印度和中国）和欧洲进口。

公司拥有一个由 30 家分布在阿克拉、库马西、塔马利、塔科腊迪、科福里杜亚和代努的分销合作伙伴及地区销售点构成的网络。

出口。公司向尼日利亚出口医药产品和防腐剂，并向多哥出口洗衣皂。

14.2.4 BBC Industrial Company (Ghana) Ltd

基本信息。BBC Industrial Company (Ghana) 是一家成立于 1964 年的私营有限责任公司，主要从事涂料和相关产品的生产业务。公司是加纳最大的本地涂料制造商，其产品占本地生产涂料的 55%。

BBC 拥有 350 名员工，其中 300 名为固定员工，余下的 50 名为临时工或合同工。该公司每年的平均营业额约为 4500 万美元。

公司历史。BBC Industrial Company (Ghana) 于 1964 年由一位原籍黎巴嫩的加纳人 Boutros BouChedid 建立。在成立该公司前, BouChedid 曾是一名承包商。(其承包项目包括议会大厦的建设施工。) 他还曾在加纳首任总统恩克鲁玛 (Dr Kwame Nkrumah) 在任时担任过加纳驻黎巴嫩大使。

公司最初设立于一个临时仓库中, 由 BouChedid 拥有、管理, 1978 年, BouChedid 将其出售给了一位黎巴嫩企业家 Mohammed Ahmed Odaymat, 之后, 这位企业家与 Toyota Ghana 建立了合作关系。Odaymat 对许多公司都表现出了浓厚的兴趣, 其中包括 Rana Motors (汽车行业)、Eakaza Limited (从事稻米、蔗糖、面粉、小麦和食用油贸易)、Intercom Programming & Manufacturing Company Ghana Limited (一家信息技术公司)、Khomara Printing Press Limited、Highland Spring Limited (瓶装矿泉水制造商) 和 BBC Industrial Company (Ghana)。

在 Odaymat 接管 BBC Industrial Company (Ghana) 后, 他开发出了 Leyland 和 Leylac 涂料产品品牌。公司也从仅有的一个临时仓库发展到今天所拥有的 4 公顷场地的 80% 左右。公司目前为 Odaymat 家族所有。

20 世纪 90 年代初, Odaymat 离开自己的祖国, 与他的姐夫一起接管了公司的管理工作。目前, 公司的首席执行官由 Mohammed Ahmed Odaymat 的儿子 Essam Odaymat 担任。

当前业务和产品。BBC Industrial Company (Ghana) 主要生产三类产品: Leyland 品牌产品、Leylac 品牌产品和 Home Charm Emulsion 品牌产品。其第四类产品 (品牌名为 Gold) 是进口产品。

Leyland。Leyland 品牌下的产品包括: 水泥涂料、乳剂、薄浆、质感涂料、瓷砖粘结剂、墙壁腻子 and 白胶。

Leylac。该产品系列包括醇酸清漆、铝银、防锈铁红、铬酸锌、家具用漆和光泽涂料、砂封、教室用胶合板、松节油、底漆、以及木用底漆。

Home Charm Emulsion。该系列为聚醋酸乙烯酯基产品, 非常适合用于室内作业。这些产品无需另外喷涂底漆, 可产生出没有气味的平坦 (亚光) 整饰面。

Gold。公司进口的 Gold 牌产品包括七类: 水性漆、彩色腻子、真菌清洗剂、稳定底漆、表面涂料剂、质感涂料和墙贴。

组织与管理。公司董事会由其三名所有者（Mohammed、Rashid 和 Khodor Odaymat）组成。

管理团队有八名成员，分别是常务董事、副总经理、技术总监、以及五位部门主管（生产、质控、采购与供应、包装与装载、以及办公室行政）。

企业能力。公司的工厂每年可生产约 3000 万升涂料。其产品系列包括适用于各种工业应用的专用涂料。其新产品还包括针对高端市场的低成本 Home Charm 系列。

竞争。公司的主要本地竞争对手包括 Azar Chemical Industries、Bamson Company 和 Coral Paints Ghana Limited。BBC Industrial Company (Ghana) 的产品还面临着大量进口涂料的竞争挑战，其中包括 Sikelele 和 Shield 品牌的产品。

供应链。几乎所有公司投入都从欧洲、亚洲和其他非洲国家进口。其主要投入，包括碳酸钙、干燥剂、染料、聚醋酸乙烯酯（粘合剂）和氧化物，则采购自法国、英国、埃及、中国及印度。

成品首先被送往公司的仓库，然后被交付至关键经销商。

出口。BBC Industrial Company (Ghana) 主要向布基纳法索、多哥以及出口产品。尽管这些国家都有本地的涂漆制造公司，但 BBC Industrial Company (Ghana) 凭借其卓越的品质和稳健性在这些国家中仍有着极大的市场。此外，公司还通过分销商将产品出口至尼日利亚。

挑战。公司面临的主要问题是高成本投入，尤其是在劳力和公用设施（电）方面的成本太高。

发展计划。BBC Industrial Company (Ghana) 的主要发展目标是维持其加纳最大涂料生产商的领导性地位。与此同时，公司还致力于成为西非地区最大的油基涂料和乳胶漆生产商之一。

14.2.5 Bas van Buuren (BVB) Ghana Limited

基本信息。BVB 于 2006 年在加纳成立和注册。公司设立在加纳西部地区的 Apowa，是一家从事有机肥料（由椰壳加工而成）出口业务的免税区企业。

BVB 拥有 311 名员工,其中包括 30 名固定员工、26 名临时工、以及约 270 名合同工。合同工主要为种植椰子并向公司供应椰壳的农民。BVB 每年的营业额均超过 50 万美元。

公司历史。 Bas van Buuren Substrates 是一家创建于 100 年前的荷兰公司,专门从事温室园艺、蘑菇培植和果园种植业务。BVB Substrates 向荷兰的专业园艺行业提供各种基质。公司最初只是农民的贸易代理、为荷兰及其他欧洲国家提供有机肥料。BVB Substrates 最初从印度、斯里兰卡、多明尼加共和国和加纳进口有机肥料。

1988 年,加纳企业家 Philomena Britain 成立了 Managed Craft Company,当时,Philomena 将椰壳加工为有机肥料出售给本地农民和 BVB Substrates。由于 Managed Craft 无法满足 BVB Substrates 日益增加的产量需求和对椰壳的品质要求且存在一些经营方面的问题,BVB Substrates 于 2005 年接管了 Managed Craft,在 Bas van Buuren Ghana Limited。

当前业务和产品。 BVB 采用椰壳生产有机肥料。

组织与管理。 公司拥有一个由总经理、行政总监和一位来自 BVB Substrates 的代表组成的三人董事会。公司的日常运营则由一个包含四名成员的管理团队负责监管。

企业能力。 公司目前每年可加工近百万立方米的椰壳。凭借先进的研磨和压制设备,公司能够生产出高品质的有机肥料。

竞争。 BVB 的主要潜在竞争对手是当地的一家有机肥料生产商 Wienco Fibre Ghana Limited。但是,BVB 将其所有产品都出口到了其位于荷兰的总公司,因此并未与当地市场中的 Wienco Fibre Ghana 直接形成竞争态势。

供销链。 公司的主要投入,即椰壳,均采购自西部地区的合同工(农民)。这些合同工将存放期超过五年的干椰壳交付至收集点,随后,这些干椰壳即被运往工厂进行进一步干燥、研磨和碾压。

诸如硝酸钙等进口投入均采购自本地的进口商。

出口。 BVB Ghana 将其所有产品都出口到了其位于荷兰的总公司。

挑战。 由于种植者极为分散，公司椰壳收集人员必须行驶长达 90 公里的路程才能到达农场，因此椰壳的收集成本极高。高昂的能源成本和频繁的断电也是持续困扰公司的几个问题。

发展计划。 BVB 力争将其生产能力从当前的每四天 350m³ 增加至 700m³。另外，公司还计划建立自己的椰子种植园，以改善其椰壳供应情况。

第十五章

塑料与橡胶

15.1 产业概况

*背景与概述。*塑料与橡胶产业涉及轮胎制造、塑料产品、电器材料、汽车设备、橡胶软管、玻璃和塑料包装。塑料包装产品包括消费性产品和处方容器、玻璃纤维和复合材料、塑料化合物与树脂、以及日常用品。

在加纳，这两大产业之间并无太大的关联。橡胶产业主要涉及橡胶种植园的开发和采收、以及生橡胶的出口。而塑料产业则须进口其全部所需投入。

截至 2009 年，加纳共有两个橡胶种植园，总覆盖面积达 11,255 公顷。根据食品与农业部统计的数字，天然橡胶的产量从 2006 年的 13,619 公吨增加至 2007 年的 15,318 公吨，但在 2008 年降至 14,132 公吨。这一锐减的原因是加纳主要橡胶种植园的拥有者加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited) 对老树进行了更换与重植。2009 年，产量恢复至 16,000 公吨。该产业通过其承包种植计划为 37,083 名农民提供了工作。¹

塑料产业则为建筑业、电子业、化工行业、包装行业及交通运输业提供聚合物材料和中间产品。加纳对于消费性产品、加工食品、饮料及食品递送服务不断增长的需求为其塑料包装产业创造了强劲的市场。建筑行业的增长使市场上对 PVC 管的需求日益攀升。

¹ 预计约 8,100 名农民将被纳入承包种植计划，并通过获取较大型橡胶园开发商的支持和其他援助。这些开发商将为投入的分配、生产商的调动和农民产出的市场销路提供有效一个有效机制。

塑料的从属行业在 895 家塑料制造企业中雇用了 150,000 名人员, 每年生产各类塑料制品约达 26,000 公吨。约 70% 的塑料公司位于阿克拉或其周边地区。

塑料产业的结构。 塑料产业由三个细分市场组成。

(i) 管。到目前为止, PVC 及高密度聚乙烯 (HDPE) 管的制造都是塑料产业中最大的细分市场。PVC 管被广泛用于饮用水供应和配送、电气安装、通信、灌溉、钻孔、排污及排水系统等。该细分市场中的主要企业包括 **Interplast Limited**、**Duraplast Ghana Limited** 和 **Top Industries Ghana Limited**。

(ii) 日常塑料用品。日常塑料用品包括椅子、碗、盘、杯子、勺和桶。目前, 该从属行业中共有两家主要公司, 以及数家从事零售的中小型企业。这些产品与大量进口商品 (尤其是来自中国的同类商品) 形成竞争态势。

(iii) 塑料袋/瓶及塑料包装。该细分市场 60% 的塑料容器都供应给了国内饮料和瓶装水制造商。其他产品包括被用作消费品容器的可发性聚苯乙烯产品。

供销链。

橡胶。人们从树上采集橡胶并将其储存在容器中。之后, 生橡胶被加工为片材打包出售。在橡胶商品市场中, 生产商们通常依赖于经销商和中间商, 但在加纳, 两大主要橡胶生产商已与客户建立起了直接的联系。这两家公司同时还与小型生产商 (承包种植) 签订了产品购买协议, 以增强其市场供应能力。

塑料。该产业主要的投入包括塑料颗粒、金属片材/辊、版纸卷、胶片卷和各种化学制品, 而这些投入全部进口自中国、印度、东南亚和中东地区。PVC 和高密度聚乙烯制造商 (**Interplast Limited**、**the Poly Group of Companies** 以及 **Qualiplast**) 将其大量产品出口至多哥、贝宁、尼日利亚、尼日尔、马里、安哥拉、塞拉利昂、利比里亚、布基纳法索、乍得、喀麦隆、象牙海岸、塞内加尔、赤道几内亚、冈比亚、几内亚比绍和毛里塔尼亚。

加纳向西非其他国家大量出口其包装材料。

政策背景。2001年，食品与农业部委托开展了一项橡胶总体规划研究。该研究已到2020年，橡胶产出应达到50,000公吨的目标，并预测届时世界橡胶需求将以每年3%的速度增长，橡胶价格也将从2003年的每公斤0.60美元攀升至每公斤2.50美元。²这为政府对该行业的支持提供了背景。

为达到至2017年完成五千万美元出口收益的目标，政府通过贷款计划和为橡胶栽种分拨更多土地向个体农民提供了支持。此外，政府还大力推广高产出的抗病无性系橡胶，安装了新的加工设施并为橡胶生产商提供培训。

在塑料方面，当前的进口税收制度对进口产品的征税几乎达到产品价格的40%，以保护当地产业免受来自中国及其它地区的低价进口塑料产品的冲击。

政策的另一关注点主要涉及塑料废品的处理问题。2010年，政府颁布了一项对袋装水生产商进行征税的措施，以期通过该举措为这一领域筹措出起始资金。

挑战。加纳的橡胶行业自Bonsa Tyre Company Limited于2000年停业后便陷入停滞状态。Bonsa Tyre是加纳唯一一家轮胎制造商，为天然橡胶提供了一个现成的市场。³在过去十多年中，种植总面积几乎保持不变。塑料产业面临的主要问题是来自进口产品的竞争压力。经营者们认为当地的税收制度对于本地制造商有着下述不利影响：由于原材料进口税为10%，而进口成品的进口税为40%，本地制造的橡胶产品与进口产品相比缺乏竞争力。⁴

废物的管理处置方法与回收已成为利益相关者们最近讨论的焦点。

出口现状、实力和潜力。约95%的国家当前的橡胶产出都出口到了法国、土耳其、东非和韩国。

² Khumbanyiw a, A. G. 2001. 小农农林复合经营（橡胶）计划。报告，非洲开发银行。

³ Bonsa Tyre 已由资产剥离执行委员会进行资产剥离。

⁴ Business News, 2006年10月，文章号113075。加纳网站。

PVC 和高密度聚乙烯产品目标出口地区已经明确。包括饮料包装箱在内的出口产品被售往了尼日利亚、塞拉利昂、喀麦隆、利比里亚及肯尼亚。

此外，加纳还是鲜鱼、水果和蔬菜包装材料（如可发性聚苯乙烯盒）的主要生产国和出口国。在包装材料的地区出口方面，加纳在 2006 年的出口额达到了 3 亿美元，排名第二，仅次于尼日利亚。⁵与此同时，加纳还是该区域第二大聚对苯二甲酸乙二醇酯 (PET) 瓶装出口商。

*近期发展。*近期一个重要的发展为：自加纳在 2008 年与德国和法国签订三方协议后，中西部地区橡胶种植园农民的收入增加了。在该协议下，每位拥有 4 公顷农田的当地农民都有望获得每年 5,294 美元的收入。而这预计每年将为该国 16,500 公吨的橡胶生产带来 2.43 亿美元的收益。

根据橡胶业总统特别动议 (PSI on Rubber) 的贸易部门支持计划，我们近期进行了一项研究，以检验关税对该产业利益的影响。此次研究将为工业与贸易部制定指导方针提供信息。

*中型企业。*在下一部分中，我们将详细介绍四家最大的公司：塑料行业的 Interplast Limited 和 Qualiplast Limited，以及橡胶行业的加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited) 与 Latex Foam Rubber Products Limited。在这里，让我们先来了解一家典型的中型企业，Strong Plast Limited。

Strong Plast 是一家从事国内市场日常塑料制品生产的私营家族企业。公司雇有 65 名员工。

Strong Plast 由加纳企业家 Tony Saoud 创立，成立于 1996 年。公司从一间工厂起家，每月生产塑料产品达 10,000 件。在成立该公司之前，Saoud 还曾从事其他业务，而他的公司每月可生产 40,000 到 45,000 件塑料产品。这些产品包括塑料桌椅、脸盆、篮子、水桶及塑料箱。如今，公司的日常用品种类已超过 20 种。教堂是其主要客户。

该公司为其产品提供至少两年的保修。众多分销商将其产品售往周边国家。公司目前的计划是，将其市场范围延伸至全国各地，尤其是北部地区。

⁵ 企业竞争力。《国际贸易中心报告》，2009 年 3 月 25 日。

⁶ 加纳通讯社报告，2006 年 8 月。

选择以下企业进行介绍的理由。Interplast Limited 是西非地区最大的 PVC 及高密度聚乙烯管制造商。Qualiplast Limited 是各类塑料制品的最大制造商。加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited) 是历史最悠久、最大的橡胶生产商。Latex Foam Rubber Products Limited 是最大的海绵厂。

15.2 主要公司概况

15.2.1 Interplast Limited

基本信息。Interplast 是一家根据《1963 年公司法》(第 179 号法案) (Companies Code of 1963 (Act 179)) 成立的有限责任公司。该公司是加纳最大的制造公司之一,也是西非地区最大的塑料管道系统及配件生产商。公司经营着以下三个品牌:管道及配件品牌 Interplast;增强型硬质 PVC 门窗及板型材料品牌 Everlast;以及墙面与天花板面板品牌 Panelast。

Interplast 雇有 600 多名员工,2010 年的年营业额超过五千万美元。

公司历史。Interplast 是一家由 Saied Fakhry (一位黎巴嫩人) 于 1970 年成立的全资加纳公司。在成立该公司前, Fakhry 曾在加纳从事一般商品的交易业务。该公司为 Fakhry 家族的私营企业。Fakhry 自公司成立伊始即出任其董事长,而目前,他的儿子 Hayssam Fakhry 正担任公司常务董事一职。

当前业务和产品。Interplast 可生产各种塑料管及相关产品。公司几乎可满足加纳全国各地对于小直径及大直径 PVC 供水管的需求。Interplast 是整个西非地区最大的塑料管制造商之一。其产品包括管道及配件、特别设计的装配式硅胶涂层管、电缆防护管、现场地下排水解决方案、排污与废物系统、墙面与天花板面板、以及增强型硬质 PVC 门窗。具体产品包括

- 高密度聚乙烯滴灌管
- 高密度聚乙烯压力管
- 硬质 PVC 导管
- 聚丙烯随机管道系统

- 硬质 PVC 钻孔管
- 电缆导管系统
- 高密度聚乙烯手工配件
- 下水道系统
- 墙面与天花板面板
- 水磨石分隔条（用于地板和墙壁的分隔）。

Interplast 生产的硬质 PVC 管符合英国标准 BS 3505 及 DIN 8062 规范的要求，而其高密度聚乙烯管则符合 DIN 8074-75 和 ISO 4422-

2 规范的要求。所有管产品均经过加纳标准委员会的测试和认证。

Interplast 的产品可应用于多个行业，包括供水、矿业、石油与天然气、农业、通讯、建筑与土木工程、航空以及电力行业。

此外，Interplast 还可提供焊接服务、承接安装业务并可提供一般培训。

组织与管理。 Interplast 设有一个由董事长、常务董事及首席执行官 (Arthur Huberts) 这三名成员组成的董事会。职能部门经理负责公司的生产、行政、财务及营销工作。

企业能力。 Interplast 所生产的产品符合国际品质标准，并已通过 ISO 9001 认证。公司的实验室负责对每一批产品进行测试，并且能够向客户提供 EN 10204:2005-3.1 检验证明。

公司已对其生产能力进行了升级，因此能够生产最大直径达 1,000 毫米的聚乙烯管。2011 年，公司推出了七款全新产品：警报网、围护网、高密度聚乙烯天然气管道、蚊帐、铁钢筋夹、Interplast 超强强度管和聚乙烯聚丙烯管。

公司同时还为主要基础设施项目提供定制解决方案和产品。

竞争。 Interplast 的主要竞争对手包括 Duraplast、Top Industries、the Poly Group of Companies 以及 Pipes and Plastics Products Limited，这其中的每一位竞争对手都在某些领域拥有与 Interplast 相同的产品系列。

供应链。 公司的主要投入，如 PVC 复合材料、增塑剂、稳定剂、颜料、阻燃剂、

防护材料及其它填充材料均是从欧洲和美国进口。

Interplast 直接面向零售市场出售其产品，同时也直接向企业和政府销售产品。

出口。 **Interplast** 产品目前主要出口至多哥、贝宁、尼日利亚、尼日尔、马里、安哥拉、塞拉利昂、利比里亚、布基纳法索、乍得、喀麦隆、象牙海岸、塞内加尔、赤道几内亚、冈比亚、几内亚比绍和毛里塔尼亚。

挑战。 公司目前主要的困扰是能源成本高昂。

发展计划。 公司的长期目标是维持其品质标准，并扩展其在西非塑料管系统市场中的领导生产商地位。

15.2.2 *Qualiplast Limited*

基本信息。 **Qualiplast** 于 1973 年作为一家有限责任制公司成立，致力于生产并向国内外市场供应工业包装容器及日常塑料制品。

Qualiplast 隶属于 **Hitti Group**，该集团旗下还包括 **Duraplast**（硬质 PVC、PVC、以及高密度聚乙烯管和配件制造商）和 **Ashfoam Company Limited**（海绵产品制造商），这些子公司均位于加纳。除在加纳的业务外，集团在尼日尔和贝宁均设有一家 **Promousse** 公司，并在尼日尔设有一家 **Duraplast** 公司。

该公司拥有 500 名员工，其年营业额在 180 万美元到 250 万美元之间。

公司历史。 **Qualiplast** 始建于 1973 年，最初是一家名为 **Greenplastica Limited** 的小工厂。作为一家由 **Robert Hitti** 创办的家族企业，该公司在设立之初仅拥有一个小仓库和一台每月产量在 50 公吨到 100 公吨之间的设备。在运营初期，公司共雇用了 60 名员工，年营业额在 20 至 30 万美元之间。1992 年，公司更名为 **Qualiplast**。

如今，**Qualiplast** 每年可生产 6,840 公吨到 7,800 公吨产品。公司于 2000 年关闭了其设立在特马的第二个场址，以便将其业务集中在阿克拉地区。**Qualiplast** 目前在全国各地共拥有四个仓库。

公司荣获了多项由国际国内机构颁发的奖项，其中包括来自世界包装组织 (2005)、加纳出口促进委员会 (2004) 和杰出商业实践基金会 (2003) 的奖项。

当前业务和产品。 Qualiplast 共有三大产品系列：(a) 饮料箱；(b) 用于包装的工业容器；以及 (c) 日常用品。

公司共拥有 1,500 款产品，包括脸盆、篮子、瓶子、碗、桶、垃圾箱、漏斗、冰淇淋盒、罐子、油罐、水壶水杯、涂料容器、盘子、勺、药片容器、茶叶罐、托盘、平底杯、玩具、水瓶及板条箱。

Qualiplast 的塑料包装产品可应用于多个行业：化妆品、化学制品、制药、酿酒厂、以及食品与饮料行业。

组织与管理。 各成员公司的常务董事负责向集团董事会汇报工作。Qualiplast 共有四个部门：生产与工程、财务与行政、营销、以及研发部门。

Hitti Group 目前仍为家族企业，并由家族成员担任各子公司的管理者。Qualiplast 和 Duraplast 的常务董事均为 Robert Hitti 的亲属。Ashfoam Company Limited 则由 Robert Hitti 的长子进行管理。

企业能力。 公司拥有最先进的工厂和逾 150 种设备与模具，以及一支由工程师、药剂师、技术员及操作员组成的强大团队。其国际网络使其可采购到任意类型的复杂模具。

供应链。 公司的原材料主要进口自巴西、美国和沙特阿拉伯。

公司通过分销商将产品销售给客户，其中包括 Coca Cola Bottling Company Ghana、Guinness Ghana Breweries、Accra Breweries、加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited)、联合利华加纳有限公司 (Unilever Ghana Limited)、Total、Shell、Ghana Oil Company、可可加工有限公司 (Cocoa Processing Company Limited)、Ernest Chemists 和 Ayrton Drugs。

出口。 Qualiplast 的产品出口地包括利比里亚、象牙海岸、贝宁、尼日利亚、马里、刚果、几内亚、几内亚比绍、塞内加尔、冈比亚、多哥、安哥拉及肯尼亚。其客户包括 Guinness Nigeria and Guinness Cameroon、Coca Cola Sierra Leone (Freetown Cold Storage)、Sierra Leone Breweries Ltd、Monrovia Breweries Inc. (利比里亚)、Coca Cola Liberia (United

States Trading Company)、以及 East Africa Industries of Kenya。与此同时，公司还向欧洲和南美出口其产品。

发展计划。 Qualiplast 的中期目标是成为加纳第一家塑料托盘生产商，致力于用塑料产品代替木制产品，并专注于大型高价值产品的生产与制造。

15.2.3 加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited, GREL)

基本信息。 GREL 建立于 1957 年，是一家有限责任公司。其总部位于塔科腊迪，实际运营场址位于西部 Ahanta West 区，公司拥有加纳最大的工业橡胶种植园。其 60% 的股本由法国公司 Société Internationale De Plantations D'Hévéas (SIPH) 拥有，25% 由加纳政府拥有，余下 15% 则由加纳公司 Newgen Limited 所有。

GREL 拥有 350 名固定员工、2,000 名直接合同工（主要为采胶工）以及超过 3,000 名负责种植园砍伐和芽接的间接合同工。公司在 2010 年的年营业额为 4120 万美元。

公司历史。 1957 年，加纳企业家 R. T. Briscoe 在西部地区的 Dixcove 创立了 GREL。在成立该公司之前，Briscoe 曾拥有一家原木及木材加工公司。公司最初是一家拥有 923 公顷种植园的小型私营企业。该种植园在 1960 年通过 Agricultural Development Corporation 国有化，并在 1962 年成为 State Farms Corporation 的一部分。当时，该种植园已扩展至三个地点：Dixcove、Abura 和 Subri，全部位于西部地区。

1967 年，政府与 Firestone Tyre Company of the US 建立了一家合资企业，并接管了该橡胶种植园。这家名为加纳橡胶置业有限公司 (Ghana Rubber Estates Limited) 的合资企业接管了一个种植面积达 39,390 公顷的种植园。

1990 年，Firestone 将其在 GREL 的股份出售给加纳政府，使 GREL 成为一家国有独资企业。此后，加纳政府与 Caisse Française de Développement (现称 Agence Française de Développement) 达成了一份融资协议，旨在 1995 年到 1996 年期间在西部地区进行橡胶种植园的开发和管理工作，并在 Apimenim 地区建立一个新的橡胶加工工厂。1996 年，法资企业 SIPH 成为其主要股东。

当前业务和产品。GREL 的业务涉及橡胶树的种植和橡胶的加工与销售。公司在其位于加纳西部 Ahanta West 区 Apimenim 的工厂内将杯状橡胶块加工为粒状生胶。

组织与管理。GREL 设有一个由五名成员组成的董事会，这些成员包括常务董事、两名来自 SIPH 的成员、以及两名分别来自加纳政府和 Newgen Limited 的代表。公司同时还拥有一支由包括常务董事和职能部门经理在内的 14 位成员组成的高级管理团队。

企业能力。GREL 每年可将 14,704 公吨杯状橡胶块加工成粒状生胶。公司产品满足全球领先橡胶企业的技术要求。

竞争。GREL 垄断了国内的橡胶生产市场。但目前已有众多企业正考虑进入该产业。

供销链。除了收割自其自有种植园的橡胶外，GREL 同时还从众多个体承包者处收购杯状橡胶块。其产品通过公司自有的车辆及第三方卡车运往附近距其约 30 公里处的港口。

根据政府与 Agence Française de Développement 达成的管理协议，公司生产的全部橡胶的销售工作均由 SIPH 负责。

出口。GREL 将其约 96% 的产出出口到了欧洲和亚洲市场。仅 Michelin 集团这一个客户所接收的产品就占其出口总量的 70%。

挑战。GREL 所面临的主要问题包括在为扩展其现有种植园场地而获取额外土地方面所遇到的困难、劳力成本的不断升高、公用设施的高昂成本、以及国际市场上的橡胶价格波动。

发展计划。GREL 致力于扩展其经营规模，并在 2015 年将其加工能力从目前的年产 14,704 公吨增至 22,000 公吨，并在 2020 年将该数额增至 37,000 公吨。

15.2.4 Latex Foam Rubber Products Limited

基本信息。Latex Foam Rubber Products 是一家成立于 1969 年的家族企业。公司位于阿克拉的北部工业区，是加纳历史最悠久的海绵制造公司，也是该产业内最大的一家企业。

公司拥有超过 500 名员工，2010 年，其年营业额达到 2200 万美元。

公司历史。 Latex Foam Rubber Products 始建于 1969 年，由 Aid Solomon Laba 和 Nowfill Solomon Laba 两兄妹创建，两人都是黎巴嫩裔加纳人。在成立 Latex Foam Rubber Products 之前，Aid 和 Nowfill 均从事一般商品的交易业务。此外，他们还从事管道、塑料和信息技术方面的业务，并成立了 Pipes and Plastic Products Limited 与 Moonbeam 公司。

Latex Foam Rubber Products 使用获得 Dunlop Company 许可的 Dunlop 技术进入市场。该技术在当时仍较为传统的市场中为 Latex Foam Rubber Products 赢得了质量优势。1972 年，公司开始了床用弹簧内垫的生产。7 1974 年，其生产能力提升至日产 300 个弹簧床垫。1992 年，公司推出了高密度海绵床垫和超软海绵家具衬垫，之后又于 1994 年推出了加强型弹簧床垫和沙发床。1996 年，公司在库马西新增了一个工厂，并在加纳所有地区首府设立了仓库。此外，公司还推出了几种类型的枕头，包括背部护理枕、靠垫和腿部休息枕。Latex Foam Rubber Products 于 2001 和 2002 年分别在尼日尔和布基纳法索各设立了一个工厂。2006 年，公司向市场推出了袋装弹簧和双重螺旋弹簧产品，成为西非首家推出此类产品的公司。2007 年，Latex Foam Rubber Products 推出 Ultraflex 床垫，成为加纳市场上第一个生产高弹性海绵床垫的公司。2010 年，公司又推出了一款抗压床垫，此外还在西非率先生产出慢回弹（记忆）海绵床垫。2010 年，公司荣获了由德国法兰克福市颁发的欧洲国际奖（质量）(International Arch of Europe Award for quality)。

当前业务和产品。 Latex Foam Rubber Products 拥有八个产品系列：弹簧床垫、海绵床垫、室内装饰品、学生床垫、沙发床、枕头、治疗性产品以及床上用品。

组织与管理。 Latex Foam Rubber Products 设有一个由五名成员组成的董事会和一个由常务董事、总经理、副总经理和直线经理组成的管理团队。

7 内部生产与床垫弹簧的组装均在工厂场址中完成。

企业能力。 Latex Foam Rubber Products 是加纳第一家生产多种不同类型海绵的公司：其中包括蜜月床垫（加纳和西非地区最畅销的床垫）、抗压床垫以及慢回弹（记忆）海绵床垫。其生产设施在 2007 年经过一场严重的大火后进行了翻新，现在已达到尖端水平。

竞争。 Latex Foam Rubber Products 在当地的竞争对手包括 Ashfoam 和 Nsawam Foam。与此同时，公司还面临着来自欧洲和美国的进口海绵及床垫的竞争。

供销链。 公司的关键投入，包括 TDI 多元醇、二氯甲烷、提花布料和聚酯，主要从欧洲和中国进口。公司还通过本地进口商品供应商采购橡胶（聚乙烯）。

出口。 公司产品的出口地包括多哥、象牙海岸、马里和贝宁。

挑战。 Latex Foam Rubber Products 面临的主要问题在于原材料和公用设施成本高昂。高利率这一问题也将对公司造成持续困扰。部分情况下，（进口的）投入的延迟交付也会造成产品生产的延迟。

发展计划。 Latex Foam Rubber Products 当前的目标是提升其生产能力，以增加其在国内及出口市场中的销量。



International
Growth Centre

国际增长中心 (IGC) 致力于提供基于其前沿研究的、以需求为导向的政策建议来促进发展中国家的可持续发展。IGC 由英国国际开发署创立、提供资金支持，总部设于伦敦政治经济学院 (LSE)，并与牛津大学建立了合作关系。

IGC 在孟加拉国、埃塞俄比亚、加纳、印度（中部和比哈尔地区）、莫桑比克、巴基斯坦、卢旺达、塞拉利昂、坦桑尼亚和赞比亚均开展了积极的国家支持项目，在管治、人力资本、农业、基础设施、贸易、企业能力、国家能力、宏观经济、财政和气候变化方面为 200 多个独立研究项目提供支持。IGC 由指导委员会进行管理，该委员会由两位分别来自伦敦政治经济学院和英国牛津大学的学术主任、以及众多来自英美著名学府的知名学者组成。

联系方式：

国际增长中心 (IGC)

伦敦政治经济学院

4th Floor Tower Two Houghton Street

London WC2A 2AE United Kingdom

www.theigc.org

+44 (0)20 7955 6144

有关所有查询事宜，请联系

Mazida Khatun: mazida.khatun@theigc.org